



MedTOWN

Co-producing social policies with Social Solidarity Economy actors to fight poverty, inequality and social exclusion

About the Project

MedTOWN is a social innovation project that aims to support the role and the capacities of the Social Solidarity Economy actors in fighting poverty, inequality, social exclusion and environmental unsustainability, through the research and experimentation of a co-production model with the use of public complementary e-currencies for the provision of social services and financial aid to the most vulnerable groups, in order to increase the socioeconomic impact and effectiveness of public policies and the transparency of expenditures at local level.

MedTOWN project is a cooperation project financed by the European Union through the European Neighbourhood Instrument for cross-border cooperation in the framework of the Mediterranean Basin Programme 2014-2020 (ENI CBC Med). It involves 9 partner entities from 6 countries (Spain, Greece, Palestine, Jordan, Tunisia and Portugal) with a total budget of EUR 3.4 million (86.5% of the programme's contribution) and an estimated duration of 36 months, until September 2022.



Taller de Proyectos Sociales de Transformación en el barrio

CONTENIDOS

Sesión 1: Nuestro barrio y Proyecto en el mundo.....5

Sesión 2: Nuevos horizontes: una Economía para la vida.....16

Sesión 3: Empoderamiento organizacional.....37

Sesión 4: Incidencia política y co-producción.....56

Sesión 1: Nuestro Barrio y proyecto en el mundo.

0.- INTRODUCCIÓN Y CONTENIDOS

Objetivos:

- Dotar al alumnado de un mayor conocimiento del contexto ecosocial y político con el fin de darle una mayor dimensión y entendimiento del papel que ocupa o pueden ocupar los proyectos de cara a la transformación social en sus territorios.
- Descender sobre aspectos de nuestro proyecto que afectan al contexto en que se desarrolla y a las partes interesadas involucradas.

Prácticas:

- Desarrollo de una Análisis PESTEL sobre los factores clave que afectan a nuestro proyecto y que se ven influenciados por ellos. Son factores Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
- Análisis de las Partes Interesadas (Stakeholders) de nuestro proyecto.

1.- NUESTRO MUNDO:

En este primer tema realizaremos una aproximación por los principales rasgos del actual modelo económico y social para comprender en mayor profundidad el contexto global en que se desarrollan nuestros proyectos. Porque el sistema económico hegemónico conlleva una serie de valores, propuestas y prácticas que determinan en gran medida el resultado de las experiencias que alberga.

Para ello, comenzaremos desgranando los mecanismos e impactos del actual modelo, desde una doble perspectiva social y medioambiental, recorriendo realidades como la de antropoceno, pérdida de biodiversidad, cambio climático, precariedad, exclusión o justicia global.

Tras esta panorámica general, aterrizaremos en dos cuestiones claves que nos ayudarán a entender este sistema en toda su dimensión. En primer lugar, abordaremos los límites planetarios, poniendo especial atención a la huella ecológica de nuestro sistema de producción y consumo y su impacto en el planeta y los ecosistemas. En segundo lugar reflexionaremos sobre las necesidades humanas, los diversos abordajes teóricos de éstos y la relación de éstas con los límites ecológicos.

1.1. Modelo económico y social

Nuestra economía, la que vivimos, está impregnada de la ideología de nuestro tiempo. Viene marcada y definida por el uso del dinero como fin y acumulación, por la fe en el crecimiento continuado (crecimiento del valor del PIB) como sinónimo de bienestar y por el uso de los mercados como herramienta de asignación e intercambio. Sin embargo hemos visto cómo esta economía y el modelo que la sustenta generan fuertes desigualdades, grandes turbulencias y crisis sistémicas.

La forma en la que producimos explota a la Naturaleza y a las personas, especialmente a las mujeres, y expolia los recursos naturales de otros territorios, generando gran desigualdad e injusticia social.

Hace, además, un uso de los recursos materiales y energéticos que ignora la naturaleza finita de los mismos. La crisis ecológica y social en la que estamos inmersas es, por tanto, consecuencia directa de la forma en la que se produce (y consume) dentro del sistema económico capitalista, y esta forma responde a las lógicas de un mercado globalizado, patriarcal y colonial.

La consecuencia ambiental de esta forma de producción (y consumo) es una Naturaleza sobrexplotada y degradada hasta tal punto que a día de hoy, la comunidad científica ha denominado a esta era que vivimos “Antropoceno”: una era geológica donde los cambios más significativos del sistema Tierra se han producido por las actividades humanas propias de nuestra civilización industrial.

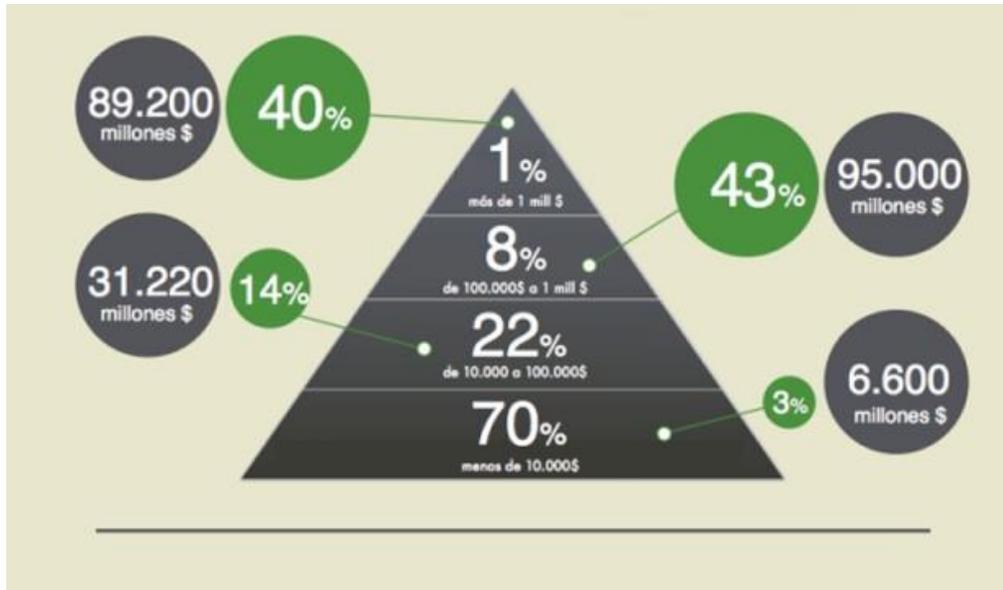
En las últimas décadas la actividad humana ha superado la biocapacidad de la Tierra, está provocando la pérdida de biodiversidad a pasos acelerados, alterando los procesos dinámicos de la biosfera, a la vez que se profundizan las desigualdades humanas en todos los ejes de dominación. Quienes ostentan el poder económico y político, y en buena medida las mayorías sociales que los aúpan, no son conscientes de que nuestra especie depende de esos bienes fondo de la naturaleza, ni de que la vida humana se mantiene gracias a las condiciones biofísicas y geofísicas que están alterando. Ignoran lo que es imprescindible para sostener la vida. Habitamos un planeta finito, con recursos cada vez más escasos, por tanto, el crecimiento ilimitado no es real ni posible.

Las regulaciones más laxas del sistema de producción, no solo atentan contra la Naturaleza, sino también contra la vida cotidiana de las personas, pues permiten una mayor desprotección y se sirven de la ausencia de unos derechos laborales mínimos que garanticen la seguridad laboral y calidad de vida. Jornadas de más de 12 horas sin apenas descansos, condiciones de salubridad muy cuestionables y salarios míseros son algunas de las características de este modelo de producción en multitud de Estados.

Más allá de estas situaciones extremas, hay muchas otras situaciones igualmente injustas y muy extendidas en el mercado laboral actual: jornadas extenuantes, dificultad para conciliar la vida laboral y personal, desigualdades salariales por cuestiones de género y edad, bajos salarios y deficientes derechos laborales, desempleo y precariedad e inseguridad laboral... y un largo etc de consecuencias sociales producto de un modelo que no mira por el bienestar de las personas implicadas sino por el lucro y máximo beneficio de unos pocos.

Estas lógicas que se esconden tras el modelo de producción capitalista cobran forma, así

mismo, en el modelo empresarial que lo ejecuta. La aparición de empresas multinacionales a lo largo del pasado siglo supuso un importante cambio productivo, donde no sólo se produce para mercados internacionales, sino que la propia producción se organiza en base a esa aldea global, externalizándose las diversas fases productivas a aquellos países donde más plusvalía se puede obtener. Se trata, además, de un sistema monopolístico cuya influencia y bajos precios (a costa de la explotación laboral y medioambiental) han acabado con el tejido productivo de muchos lugares, generando una enorme dependencia productiva e impidiendo el desarrollo económico de numerosos territorios.



Pirámide de la riqueza global. (Fuente: El País)

A partir de esta categorización, se establece que la crisis sistémica y social que asola el mundo es responsabilidad del modelo depredador del Norte Global, un escaso 20% de la población mundial, cuyos impactos negativos castigan más severamente al 80% restante. El modelo económico desmedido del Norte Global no sólo extrae los recursos (mano de obra incluida) de los países del Sur Global, sino que además les deja los residuos, desperdicios, contaminación y otras secuelas de su proceso productivo. De manera paralela, se cierran las fronteras a aquellas personas que buscan una vida mejor, huyendo de sus países de origen asolados por la guerra, violaciones de derechos fundamentales, pobreza extrema..., en gran parte debidos justamente a este modelo de expolio y dominación del Norte Global, donde las mujeres y niñas son, nuevamente, las principales afectadas de este proceso migratorio.

Esta situación se ve agravada por los efectos del cambio climático, que si bien están presentes en todo el planeta, tienen un impacto mayor en aquellas poblaciones que menos recursos tienen para hacerle frente.

1.2. Límites planetarios

Cada día es más común oír eso de que vivimos en un planeta finito, pero ¿sabemos lo que esto significa? ¿Cuáles son estos límites que el planeta nos marca? El marco de los

límites planetarios define un espacio operativo seguro para la humanidad basado en los procesos biofísicos intrínsecos que regulan la estabilidad del sistema terrestre. El marco de límites define nueve prioridades globales relacionadas con los cambios en el medio ambiente inducidos por el hombre:



Límites planetarios (Fuente Planeta Vivo 2016, WWF)

Para que la civilización humana siga siendo próspera en el futuro y permita que las generaciones futuras se desarrollen en buenas condiciones, es fundamental transformar las actividades humanas para que se adapten a los límites naturales que caracterizan a nuestro planeta. Para ello, todas las actividades que realizamos (desde la educación, los procesos productivos, el uso y disposición de productos y flujos de energía y recursos, el tiempo libre, la forma en que nos movemos por los territorios, etc.) deben tener en cuenta estos límites planetarios y corregidos cuando el impacto que generan excede los niveles seguros para nuestra supervivencia. En los últimos años ha surgido la teoría de la “Economía del Donut”, planteando que nuestro modelo económico debe integrarse entre dos bandas: una superior delimitada por límites planetarios, y una inferior que representa un mínimo para que las personas cubran sus necesidades básicas. y se garantizan condiciones de vida dignas.

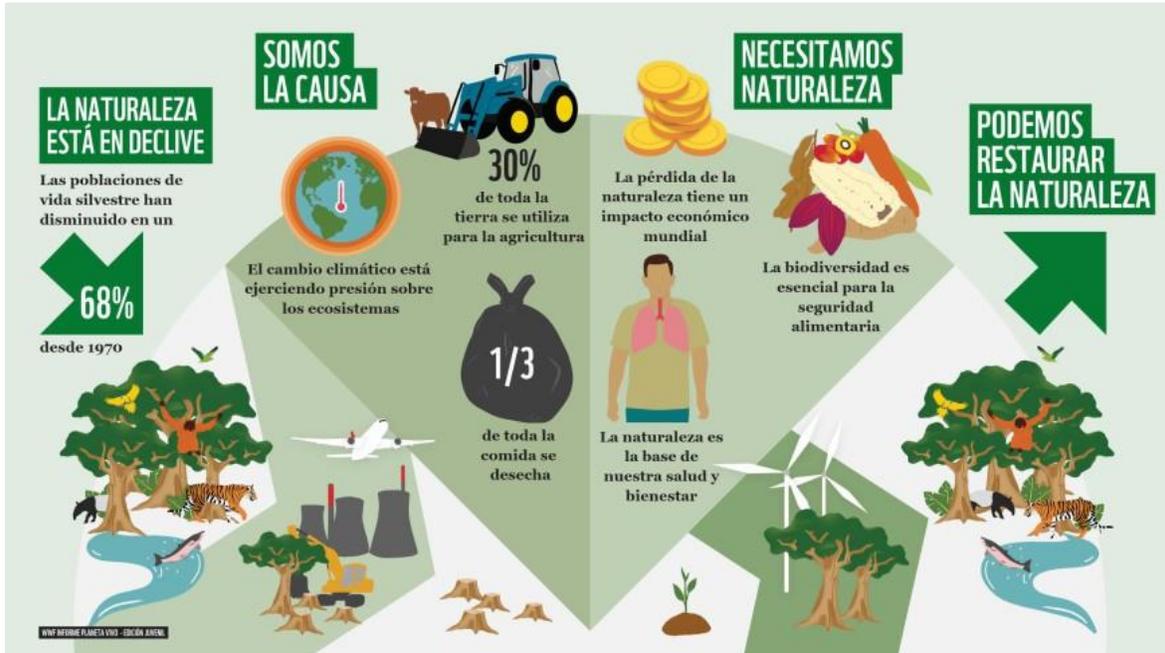
https://www.ted.com/talks/kate_raworth_a_healthy_economy_should_be_designed_to_thrive_no_t_grow/transcript

TED Talk Economía de la rosquilla (Fuente: Ted talk)

La Huella Ecológica es la única métrica que mide cuánta naturaleza tenemos y cuánta naturaleza usamos. La contabilidad de la Huella Ecológica mide la demanda y la oferta de la naturaleza. Por el lado de la demanda, la Huella Ecológica mide los activos ecológicos que una población determinada requiere para producir los recursos naturales que consume (incluidos los productos alimenticios y de fibra de origen vegetal, la ganadería y la pesca, la madera y otros productos forestales, el espacio para infraestructura urbana) y absorber sus residuos, especialmente las emisiones de carbono.

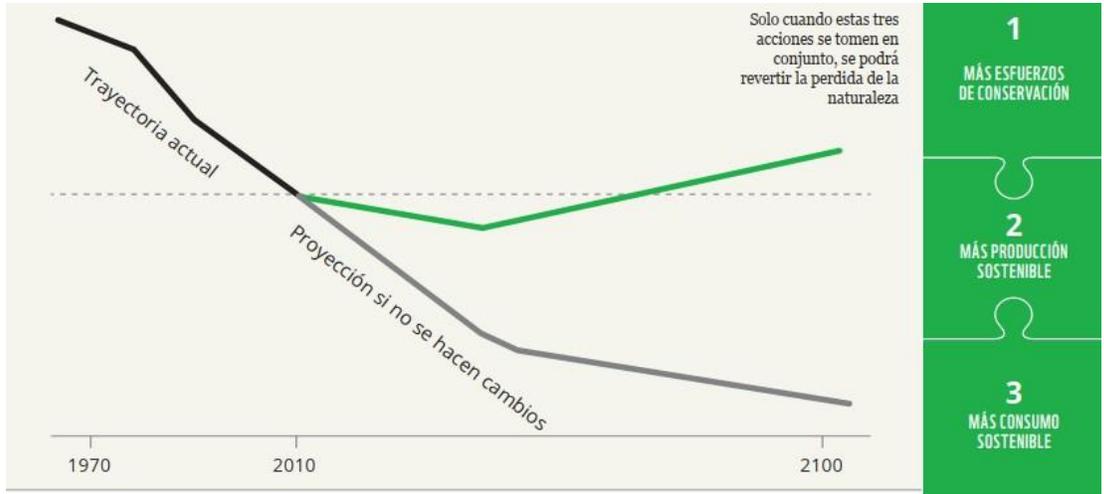
La Huella Ecológica rastrea el uso de seis categorías de superficies productivas: tierras de cultivo, tierras de pastoreo, zonas de pesca, tierras edificadas, áreas forestales y

demanda de carbono en la tierra. Por el lado de la oferta, la biocapacidad de una ciudad, estado o nación representa la productividad de sus activos ecológicos (incluidas las tierras de cultivo, las tierras de pastoreo, las tierras forestales, los caladeros y las tierras edificadas). Estas áreas, especialmente si no se cosechan, también pueden absorber gran parte de los desechos que generamos, especialmente nuestras emisiones de carbono.



Principales conclusiones estudio Informe planeta vivo 2020 (Fuente: WWF)

Tanto la Huella Ecológica como la biocapacidad se expresan en hectáreas globales, hectáreas estandarizadas y comparables a nivel mundial con productividad promedio mundial. La Huella Ecológica de cada ciudad, estado o nación se puede comparar con su biocapacidad. Si la Huella Ecológica de una población excede la biocapacidad de la región, esa región corre un déficit ecológico. Su demanda de los bienes y servicios que pueden proporcionar su tierra y sus mares —frutas y verduras, carne, pescado, madera, algodón para la ropa y absorción de dióxido de carbono— excede lo que los ecosistemas de la región pueden renovar. Una región en déficit ecológico satisface la demanda importando, liquidando sus propios activos ecológicos (como la sobrepesca) y / o emitiendo dióxido de carbono a la atmósfera. Si la biocapacidad de una región excede su Huella Ecológica, tiene una reserva ecológica. En 2020, el Día del Sobregiro de la Tierra tuvo lugar el 22 de agosto, pero cada país tiene una responsabilidad e impacto diferentes. Mantenemos este déficit liquidando existencias de recursos ecológicos y acumulando residuos, principalmente dióxido de carbono en la atmósfera.

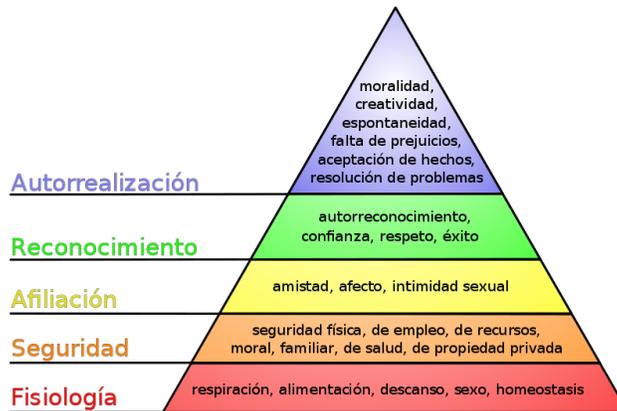


Revertir la curva de pérdida de la biodiversidad (Fuente: WWF)

1.3.- Necesidades humanas

El fin último de un sistema económico y social debería ser satisfacer las necesidades de las personas de manera justa para con el resto de la población y de manera sostenible para con el planeta. Pero, ¿cuáles son realmente estas necesidades?

Generalmente cuando se habla de necesidades se hace referencia a la pirámide de Maslow, que presenta las necesidades bajo una idea jerárquica en la que hay que satisfacer unas necesidades antes de acceder a otras.



Pirámide de Maslow. (Fuente: Wikipedia)

Frente a esta propuesta, el economista Chileno Manfred Max-Neef plantea que todas las personas, en todos los lugares del mundo y en todos los momentos históricos, compartimos las mismas necesidades, todas igual de importantes, y lo único que difiere es la forma que tenemos de satisfacerlas.

	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Toma de iniciativas	Capacidad de concreción	Edificar Escuela Superior Fidela Amparán	Conciencia de los recursos naturales y humanos
Protección	Personalidad	Respeto por el núcleo familiar	Conscientizar	Integración
Afecto	Solidaridad	Entrega mutua	Criticar constructivamente	Espacios de encuentro
Entendimiento	Armonía, conciencia	Perseverancia	Valorar virtudes	Comunicación sin-discriminación: familia, escuela y comunidad
Participación	Iniciativa, humanidad crítica, dialogo	Respeto de los derechos humanos	Dialogar	Fábricas y universidades
Ocio	Predisposición, originalidad	Imaginación	Recrearse	Lugares de encuentro
Creación	Imaginación	Originalidad	Trabajar	Ámbitos de producción
Identidad	Autenticidad	Personalidad integrada	Asumir	Participar en el medio social
Libertad	Respeto	Responsabilidad	Tomar conciencia	Disponer de ámbitos propicios

Matriz de necesidades ontológicas y axiológicas.
(Fuente: Desarrollo a escala humana. Manfred Max-Neef)

Cada una de las formas de satisfacer una necesidad se denomina “satisfactor” y hay múltiples satisfactores para las necesidades. La diferencia fundamental de esta propuesta respecto de la de Maslow radica en que para Neef las necesidades han de ser cubiertas de forma simultánea y la forma en que se satisfacen cada una de ellas es especialmente relevante para que el modelo sea, valga la redundancia, más satisfactorio.

Entender nuestras necesidades desde este otro paradigma es importante para valorar más certeramente las propuestas que el actual modelo nos ofrece (mediatizadas principalmente por el consumo) y comprobar si realmente satisfacen o no nuestras necesidades. Se trata, así mismo, de un marco de referencia de gran utilidad para cualquier proyecto con pretensión transformadora que busque valorar realmente el impacto y necesidad de su actividad (de su producto o servicio) en el territorio en el que se inserta.

2.-NUESTRO BARRIO, NUESTRO PROYECTO

En este tema descendemos desde el contexto general desarrollado a nuestro contexto más cercano, nuestro barrio y sus límites. Para ello tendremos en cuenta el modelo económico y social y cómo afecta a nuestro barrio, observaremos desde la perspectiva de los límites planetarios el impacto o el papel que puede jugar nuestro barrio y las personas que formamos parte de él, y por último sobre la base de nuestras necesidades trataremos de llevarlas a nuestro ámbito de relaciones y cómo se manifiestan en nuestros proyectos.

Para ello vamos a realizar un análisis de los factores clave que afectan al barrio y de cómo se recogen en nuestro proyecto. Usaremos una herramienta llamada “Análisis PESTEL” y sobre la cual afinaremos en cómo el contexto general y particular de nuestro barrio repercute sobre el proyecto. Además veremos que riesgos y oportunidades hemos de tener en cuenta para la puesta en marcha de nuestra propuestas.

La segunda parte del tema se relaciona con los agentes, personas, colectivos, grupos que de alguna forma son importantes para nuestro proyecto. Identificarlos, priorizarlos en función de su impacto, cual debe ser nuestra relación con ellos y a través de que mecanismos o metodologías, nos va a permitir desarrollar un Mapa de Partes Interesadas de nuestro proyecto que nos será muy útil cuando desarrollemos la propuesta y su impacto.

2.1.- Nuestro proyecto y su contexto

¿Cómo podemos identificar claramente el entorno en el que se desarrolla el proyecto y cómo afectan a este los diferentes elementos del ecosistema donde se desarrollará?

Resulta interesante realizar el análisis del entorno de un proyecto a través del análisis PESTEL, donde se sintetiza lo que está ocurriendo en nuestro entorno y ámbito de desarrollo y cómo influye en el proyecto. Este enfoque trabaja sobre factures políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, identificando los riesgos y oportunidades respecto al proyecto y cada uno de los factores analizados. De esta forma podremos orientar dicho proyecto para afrontar los riesgos y potenciar las oportunidades.

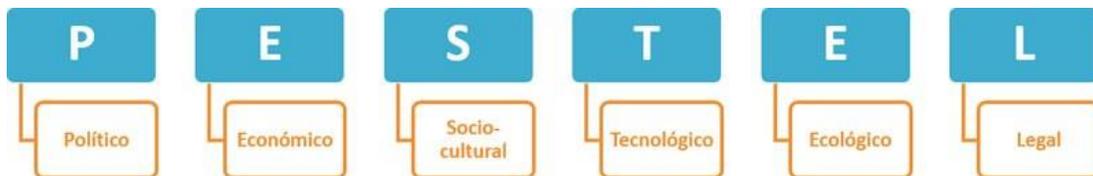


Gráfico análisis PESTEL. (Fuente: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>)

Nos movemos en entornos complejos y cambiantes, donde los factores externos a la organización afectarán al proyecto sobre el que estáis trabajando. Formando parte de un mismo sistema, con partes interdependientes, tanto internas como externas a la organización. Por lo tanto tenemos que analizar el sistema de nuestro proyecto. Los proyectos se insertan en un contexto concreto que les influye, y es por ello necesario tenerlo en cuenta a la hora de proyectarlo y definirlo, y realizar este trabajo antes de

diseñar el modelo y plan de acción.

Es recomendable realizar este ejercicio con varias personas de la organización, para contemplar las diferentes miradas, experiencias y conocimientos, logrando así un resultado de mayor valor.

El análisis PESTEL, contempla una serie de elementos básicos a analizar sobre el contexto, pudiendo ser ampliado por otros elementos. Damos las claves para trabajar cada uno de ellos.

- **Factores Políticos**, son los aspectos políticos que inciden de forma directa en el proyecto. Aquí entran las políticas sociales y de financiación para el colectivo con el que trabajas, regulaciones sobre empleo, fomento de políticas sociales, la estabilidad y sistema de gobierno, los conflictos políticos. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales, y los proyectos políticos de los partidos.
- **Factores Económicos**, hay que analizar los datos económicos y la evolución de la economía, las tasas de desempleo, el nivel de renta, el acceso a los recursos y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros.
- **Factores Sociales**, en este apartado valoraremos como afectan los cambios sociales al proyecto, identificando las nuevas necesidades sociales, los nuevos patrones culturales, la situación actual de los colectivos con los que trabajas, la movilidad social y los cambio de hábito de vida. También el nivel educativo, las creencias, los roles de género y los gustos y preferencias. No solo de los colectivos con los que trabajas, sino también del resto de la población que está en el entorno del proyecto.
- **Factores Tecnológicos**, resulta algo más complejo de analizar debido a la gran velocidad de los cambios. Hay que analizar la inversión pública en tecnología y como afecta esto al proyecto. El potencial tecnológico para el desarrollo del proyecto, la brecha digital, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.
- **Factores Ecológicos**, donde tendrás que analizar la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental, el cambio climático y variaciones de las temperaturas, los riesgos naturales, los niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área. Y como todo esto afecta al proyecto sobre el que estás trabajando.
- **Factores Legales**, identificaremos toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, leyes sanitarias, protección de datos, etc.

Además de estos factores, se pueden analizar otros competidores o aliados al proyecto.

2.2- Partes interesadas y Agentes clave

Las partes interesadas son cualquier individuo, grupo u organización que forme parte o se vea afectada por el proyecto o servicio, obteniendo algún beneficio o contribuyendo a que se haga realidad.

Es muy importante aclarar estas cuestiones para darle sentido a las relaciones con todas las partes involucradas en un proyecto o servicio concreto, tanto para poder reflejarlas y explicar las relaciones como para poder orientar y ejecutar el trabajo que se hace con cada una de ellas.



Mapa de Agentes clave. (Fuente: slidesharecdn.com)

Identificar

Para realizar el mapa de Stakeholder debemos primero identificar todas las partes interesadas antes de priorizarlas. Para ello, debemos identificar grupos de partes interesadas según su naturaleza y tipología. Estos grupos de partes interesadas incluyen perfiles, cargos, entidades, organismos concretos.

Priorizar

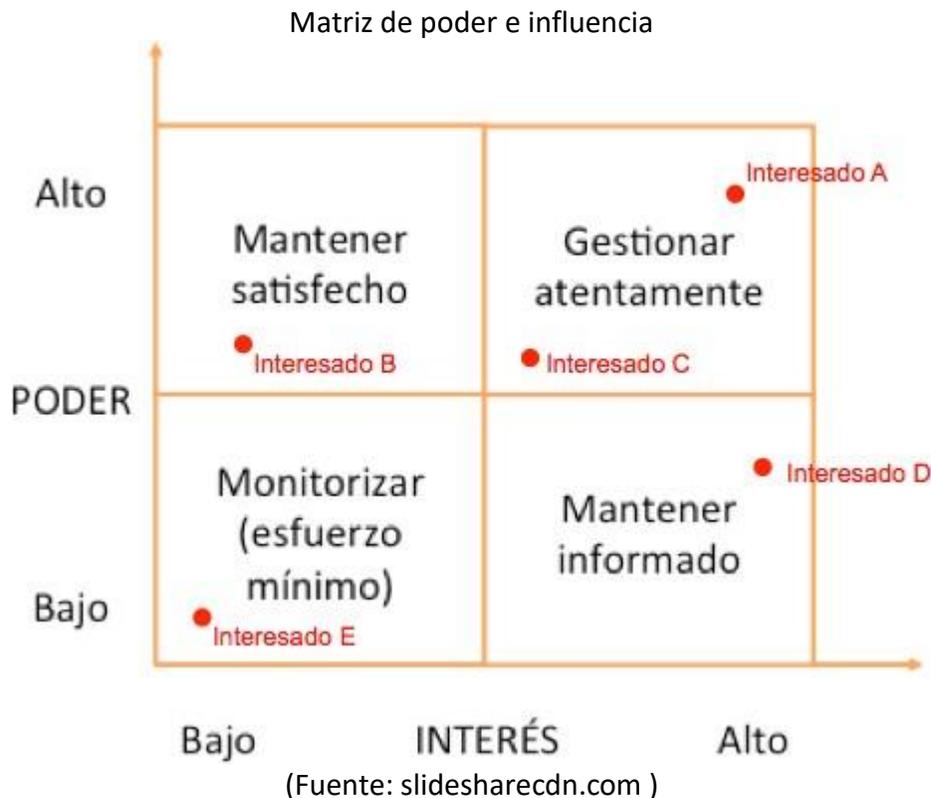
Una vez identificadas y categorizadas las partes interesadas debemos priorizarlas. Es útil para ello definir variables. Es recomendable que al menos haya dos:

- Impacto: para el logro del objeto final del proyecto y el propósito de este.
- Sostenibilidad: como la capacidad de hacer realidad el proyecto, no solo económica, sino también técnica, financiera, temporal, etc.

Para priorizar es muy importante hacer partícipes a diferentes personas de la organización con diferentes perfiles y visiones. Para ello, podemos crear un grupo y que cada persona priorice de forma individual (del 1 al 5, siendo 1 nada y 5 mucho) para no condicionar.

Relación las partes interesadas

Tras la identificación y priorización, se pasa a definir lo que aportan y reciben los grupos, los beneficios y contribuciones. Recomendamos hacer el trabajo en grupo, con varias personas de la entidad en modo lluvia de ideas. Resulta útil utilizar una plantilla tipo como la siguiente.



Diseñar los mecanismos y metodologías

Por último, debemos identificar y diseñar cómo es o será la relación con cada una de las partes interesadas, identificando, por un lado la manera en la que se conocerán sus necesidades, expectativas y satisfacción, y, por otro lado, cómo será el trabajo con ellas durante la ejecución del del proyecto o servicio.

3. PARA PROFUNDIZAR

Sobre modelo ecológico y social (1.1)

- Último informe de Intermón Oxfam sobre desigualdad:
<https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/oi-informes/el-virus-desigualdad-oxfam-intermon.pdf>
- Vídeo de intermón sobre desigualdad:
<https://www.youtube.com/watch?v=fTnBfNA97DM>
- Vídeo intermón sobre desigualdad y desarrollo:
<https://www.youtube.com/watch?v=3KmQZkFJ1ww>

Sobre Huella ecológica (1.2)

- Caminar sobre el abismo de los límites:
<https://www.ecologistasenaccion.org/35291/informe-caminar-abismo-los-limites/>
- Informe Planeta vivo 2020:
https://wwfes.awsassets.panda.org/downloads/infomeplanetavivo_2020_resumen_1.pdf?55320/Informe-Planeta-Vivo-2020
- Vídeo Informe planeta vivo:
 - https://www.youtube.com/watch?v=dwOOObSEvEeQ&feature=emb_logo
 - https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=PvlxpaXMQpY&feature=emb_logo

Sobre necesidades (1.3)

- Vídeo Aproximación a teoría y necesidades de Max Neef:
<https://www.youtube.com/watch?v=a6C2JleZrQk>
- Vídeo Manfred Max-Neef: La economía desenmascarada. Del poder y la codicia a la compasión y el bien común:
<https://www.youtube.com/watch?v=WI9UVPBfxm>

Sobre análisis PESTEL (2.1)

- Definición Análisis PESTEL: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL
- Qué es y para qué sirve el análisis PESTEL?: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Sobre Agentes clave (2.2)

- Definición análisis partes interesadas:
https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_partes_interesadas

Sesión 2: Nuevos horizontes: una Economía para la vida

0.- INTRODUCCIÓN Y CONTENIDOS

Objetivos:

- Presentar las principales corrientes alternativas del lado de la economía para contar con referentes antagónicos al modelo actual.
- Introducir los principios y postulados del consumo responsable así como aterrizar en propuestas prácticas para un consumo consciente y transformador.
- Entender las posibilidades de intercambio a través de monedas sociales y locales y cómo pueden favorecer e impulsar el desarrollo de nuestros proyectos en el barrio

Prácticas:

- ¿Quiénes son los actores relevantes de la ESS en tu barrio? ¿Qué papel pueden desempeñar en vuestro proyecto?
- ¿Cómo podemos incorporar la moneda local en el flujo de intercambios y servicios que ofrecemos desde nuestro proyecto?

1.- OTRA ECONOMÍA, SOCIAL Y SOLIDARIA, ES POSIBLE

En este tema abordaremos las diferentes propuestas de economía alternativa que ofrecen críticas sólidas y propuestas al sistema económico capitalista, pasando así de la crítica a la acción a través de la generación de alternativas económicas.

Algunas de estas propuestas han generado en los últimos años numerosas experiencias prácticas que, del lado de la producción, la distribución y el consumo, están permitiendo a cada día más personas vivir fuera de los circuitos capitalistas, incorporando al quehacer económico toda una serie de valores sociales y medioambientales. Analizaremos las propuestas del consumo responsable y haremos de su mano un repaso por las principales de estas propuestas a través de sectores económicos tan diversos como las finanzas, la energía o la alimentación.

1.1. -Aproximación a las Economías transformadoras

La economía convencional heredera de la sociedad industrial se concibe como un sistema lineal, cerrado y autosuficiente que ignora e invisibiliza los ciclos naturales y las esferas físicas, sociales y culturales de las que depende para el propio proceso económico. Esta

mirada reduce su concepción de “trabajo” a aquello que acontece en la esfera mercantil y que se realiza a cambio de un salario, dejando fuera una cantidad ingente de trabajos de cuidados, que desaparecen por no ser trasladables a una cuenta de resultados y que son sin embargo imprescindibles para reproducción de la vida. Asimismo, se trata de un sistema basado en una lógica de crecimiento continuo y acelerado, que no reconoce los límites físicos del planeta y sus necesidades de regeneración, y que confunde la producción con la extracción de recursos, hasta el punto de que habla de “producir” petróleo o hierro, cuando en realidad lo que se está dando es la extracción de un bien preexistente y finito. Por otro lado, su afán de monetarizarlo todo llega a situaciones tan paradójicas y carentes de lógica como la consideración, vía PIB, de que fenómenos como las guerras o los desastres meteorológicos son generadores de riqueza; pues esta destrucción es una vía cuantificable monetariamente para la generación de nueva actividad y, por tanto, de nuevos beneficios.

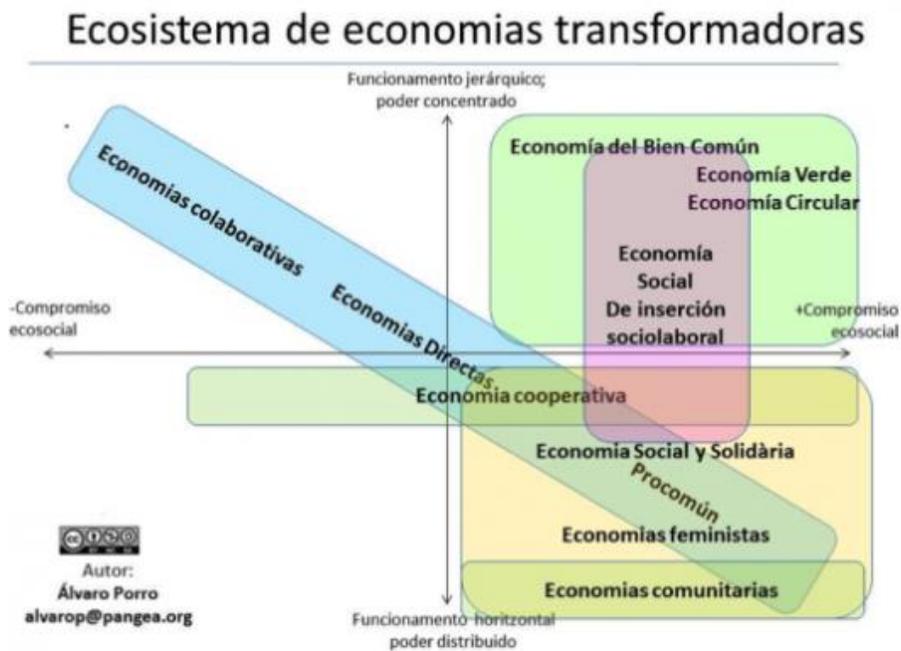


Economía Social y Solidaria (fuente: REAS)

Así este sistema económico, en lugar de satisfacer las necesidades de toda la población de manera justa y equitativa y hacerlo de forma respetuosa con el entorno del que procede, lo que acaba generando es una profunda acumulación de la riqueza para unas pocas personas mientras grandes capas de población es explotada, marginada y excluida, y está acabando con los recursos finitos generados durante miles de años así como con la biodiversidad del planeta, cambiando el clima hacia horizontes difícilmente conciliables con la vida en el planeta. Pero esto no tiene por qué ser así. La economía no es algo neutral ni hay una única forma de entenderla, sino que por el contrario ha habido muchas formas de llevarla a cabo a lo largo de la historia, y como vemos, el capitalismo no es el menos malo de ellas como se suele decir. Debemos preguntarnos colectivamente qué necesidades tenemos realmente y qué trabajos son los verdaderamente útiles para atender a estas necesidades sociales.

Actualmente son muchas las corrientes críticas que ponen en duda todas estas cuestiones y que ofrecen otras fórmulas de satisfacer nuestras necesidades dentro del paradigma de la sostenibilidad de la vida. La economía feminista, la ecológica o la economía social y solidaria son corrientes de pensamiento, a la par que movimientos sociales, que no sólo someten a revisión estos mitos y preceptos, deconstruyendo y reformulando conceptos como “economía”, “producción”, “trabajo” o “progreso”, sino que ofrecen alternativas para la conformación de otros marcos económicos inclusivos, justos y sostenibles.

Podemos englobar éstas y otras economías críticas en el marco del término “Economías Transformadoras”. Según Álvaro Porro, del Comisionado de Economía Social, Desarrollo Local y Política Alimentaria del Ayuntamiento de Barcelona y uno de los primeros teóricos del concepto, “Las economías transformadoras es ese ecosistema vibrante de prácticas económicas y empresariales que de alguna manera se salen del esquema más convencional, en base a poner en el centro elementos diferentes a la rentabilidad del capital. Aquí encontramos un ecosistema muy variado y diverso, donde hay realidades muy antiguas y relativamente sólidas, o al menos con actores con relativa solidez económica y financiera, y realidades más nuevas o más desmonetizadas, en la frontera de lo que entendemos comunmente por economía que cuesta definir pero que aportan sin duda prácticas transformadoras.” Este autor elaboró una taxonomía para entender la riqueza, diversidad y complementariedad de este ecosistema de manera que también pudiéramos sentir que en la pluralidad también hay algo común.



Ecosistema de Economías Transformadoras.

(Fuente: Álvaro Porro)

Para una mayor comprensión pasamos a detallar algunos rasgos diferenciales de algunas de estas corrientes:

La Economía Solidaria:

La Economía solidaria propone la incorporación a la práctica empresarial de lógicas de cooperación, apoyo mutuo y participación, que establezcan escalas salariales justas y proporcionales, bajo prácticas transparentes y responsables sociales y medioambientales que no busquen el lucro y acumulación sino la calidad de vida de las personas y su entorno. Se apuesta por acercar los procesos de producción y consumo para reducir los impactos

medioambientales asociados al transporte y la distribución y relocalizar la riqueza en los territorios a través de canales cortos que reducen intermediarios y revalorizan la actividad productiva en origen.

Como recoge el portal de la economía solidaria: “La Economía Solidaria es un modelo económico a la par que movimiento social que pretende incorporar a la gestión de la actividad económica los valores universales que deben regir la sociedad y las relaciones entre toda la ciudadanía: equidad, justicia, sostenibilidad y democracia directa, llevando pues estos valores a las actividades de producción, distribución y consumo, y generando así otra forma de hacer economía en base a nuevos valores más justos, solidarios y sostenibles”. Estos valores vienen recogidos en la Carta de Principios de la Economía Solidaria, espina dorsal de este modelo.

Bajo este nuevo paradigma económico, encontramos centenares de empresas que operan bajo otras lógicas, poniendo la sostenibilidad de la vida en el centro de su actividad y ofreciendo alternativas éticas, sostenibles y solidarias para satisfacer una gran mayoría de las necesidades de productos y servicios que tenemos hoy en día. Muchas de ellas se agrupan en REAS Red de Redes, red confederal de ámbito estatal y principal representante de este modelo económico con más de 25 años de trayectoria en el Estado español.

La Economía Ecológica:

La Economía Ecológica establece la necesidad de incorporar el valor económico del flujo de materiales, desde su extracción hasta el tratamiento y la eliminación de los residuos, para que éste vuelva de nuevo al ciclo económico, así como adaptar a los procesos productivos las lógicas de funcionamiento de la naturaleza y respetar y adaptar la producción a las capacidades y ciclos de ésta.

Como recoge Ecologistas en Acción, “La economía ecológica es una ciencia que estudia la viabilidad en términos de sostenibilidad del modelo económico, a través de los flujos de materiales, energía y residuos que se necesitan. A diferencia de la economía convencional o neoclásica que tiene como objetivo la persecución del crecimiento económico a través del uso óptimo de insumos y factores de producción. La economía ecológica no es una rama de la teoría económica sino un campo de estudio transdisciplinar, de forma que se fusionen distintas áreas de conocimiento de forma que se puedan afrontar los problemas complejos. El centro del planteamiento es la sostenibilidad, a través del conocimiento de la interacción de la economía como subsistema de la biosfera de la que depende desde el punto de vista biofísico y la necesidad de que la economía se desarrolle dentro de los límites ecológicos de la Tierra (...) Por tanto, la economía ecológica estudia las relaciones entre el sistema natural (biosfera) y los subsistemas social y económico que se desarrollan en su seno, haciendo especial hincapié entre la inviabilidad del crecimiento económico continuo que choca con los límites físicos y biológicos de los ecosistemas. Una economía que de desarrolle dentro de los límites de la naturaleza y en términos de justicia social son centrales en la economía ecológica, aspectos que no son centrales en la economía convencional”.

La Economía Feminista:

La Economía Feminista reclama ampliar el concepto de economía más allá de lo que ocurre y se intercambia en el mercado, incluyendo todo el trabajo de cuidados sin los que la vida no sería posible y que en la mayoría de los casos quedan fuera de la consideración económica, tales como el trabajo doméstico y de cuidados de personas no asalariado. Incorporar una perspectiva de género atendiendo al desigual impacto de la actividad económica entre hombres y mujeres y entre ésta desde una perspectiva interseccional.

En términos generales, como recoge la economista sevillana, Astrid Agenjo, existen tres aspectos clave sobre los que pivotarían las diferentes perspectivas que podemos englobar dentro de la Economía feminista:

- 1) Se pretende subrayar los límites de lo que precisamente se entiende por "economía" (ya hemos argumentado que la economía va "más allá del mercado ¿pero cuánto "más allá"? ¿O "más acá"?).
- 2) Busca analizar el papel de las relaciones de género en ella (¿se trata de añadir una variable más que nos permita obtener datos desagregados o de cuestionar el análisis en su conjunto utilizando el género como categoría central? ¿Cómo introducimos otros ejes de opresión?).
- 3) Plantea el compromiso feminista que la propia teoría tiene con la transformación de las desigualdades, con la acción política (¿pero cuál es el grado de transformación que nos planteamos? ¿Y qué conocimiento se considera válido para ello? ¿Quiénes lo generan? ¿Desde dónde?)

Economía circular:

Economía circularse puede definir como: “un sistema regenerativo en el que la entrada de recursos y el desperdicio, las emisiones y las fugas de energía se reducen al mínimo mediante la desaceleración, el cierre y el estrechamiento de los circuitos de material y energía”, en palabras de Martin Geissdoerfer. La Economía circular no está sujeta a un sistema socio-técnico específico, sino que implica una transformación de todos los procesos de producción y consumo. En el mundo empresarial, la Economía Circular ha dado forma principalmente a las prácticas de gestión de residuos y reciclaje, mientras que las prácticas de reutilización o remanufactura de materiales y reducción sistemática del consumo de materiales son aún raras. Sin embargo, algunas empresas están trabajando cada vez más para extender el ciclo de vida de sus productos ofreciendo servicios de mantenimiento y reparación.

Economía del bien común:

La Economía para el Bien Común sitúa al ser humano y a todas las entidades vivientes en el centro de la actividad económica. Traduce los estándares para las relaciones humanas, así como los valores constitucionales, en un contexto económico y recompensa a los actores económicos por comportarse y organizarse de una manera humana, cooperativa, ecológica y democrática.

El funcionamiento básico es el siguiente: Las empresas producen un balance general del bien común: utilizando la matriz del bien común, los resultados muestran la contribución de una empresa al bien común. Queda claro cuán justos, sostenibles y transparentes son. Los productos reciben una etiqueta de ECG con la puntuación Common Good: esto permite a los clientes tomar decisiones verdaderamente informadas sobre los productos y servicios que compran y consumen. Las políticas económicas brindan ventajas a las empresas de ECG: a través de impuestos e incentivos, las empresas de ECG se vuelven competitivas en precios y tienen más éxito en el mercado.

VALOR	DIGNIDAD HUMANA	SOLIDARIDAD Y JUSTICIA SOCIAL	SOSTENIBILIDAD ECOLÓGICA	TRANSPARENCIA Y CODECISIÓN
GRUPO DE CONTACTO				
PROVEEDORAS/ES	A1 Dignidad humana en la cadena de suministro	A2 Solidaridad y justicia social en la cadena de suministro	A3 Sostenibilidad ecológica en la cadena de suministro	A4 Transparencia y codecisión en la cadena de suministro
PROPIETARIAS/OS Y SOCIAS/OS FINANCIEROS	B1 Actitud ética en el manejo de recursos financieros	B2 Actitud social en el manejo de recursos financieros	B3 Inversiones socio-ecológicas y uso apropiado de fondos	B4 Propiedad y codecisión
PERSONAS EMPLEADAS	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2 Configuración de los contratos de trabajo	C3 Fomento del comportamiento ecológico de las personas empleadas	C4 Codecisión interna y transparencia
CLIENTELA Y OTRAS EMPRESAS	D1 Relaciones éticas con la clientela	D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas	D3 Impacto ecológico por la utilización y gestión de los residuos de los productos y servicios	D4 Participación de la clientela y transparencia del producto
ENTORNO SOCIAL	E1 Significado e impacto social de los productos y servicios	E2 Contribución a la comunidad	E3 Reducción de los impactos ambientales	E4 Transparencia y codecisión social

 Fuente: maquetación y traducción propia de Salvador Garrido Soler (Cooperación) con colaboración de Pedro Olazabal para el Campo de Energía de la Economía del Bien Común en Jaén. Versión original disponible en la url <https://ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>. Licencia creative commons 4.0 en modalidad by-nc-sa sobre la presente traducción.

Matriz del bien común

(Fuente: Economía del Bien Común)

Economía popular e informal:

El sector popular o informal de la economía es muy importante dado que muchas personas, particularmente en el Sur global, dependen de él para su sustento. Por ejemplo, las tres cuartas partes de la población de Malí están involucradas en la economía informal. La economía popular consiste en actividades económicas que no están cubiertas por arreglos formales como impuestos, protecciones laborales, regulaciones de salario mínimo, beneficios de desempleo o documentación. Muchos trabajadores autónomos, microempresas, comerciantes y prácticas de ayuda mutua son parte de la economía popular. La economía popular no es lo mismo que la economía solidaria, pero está alineada de muchas maneras porque los actores a menudo encuentran formas colectivas de satisfacer las necesidades sociales y económicas, como círculos de préstamos, comedores comunitarios, ayuda mutua, sistemas de seguros mutuos, etc.

Economía colaborativa:

La economía colaborativa es un modelo económico definido como una actividad peer-to-peer (P2P) de adquirir, proporcionar o compartir acceso a bienes y servicios que a menudo es facilitado por una plataforma en línea basada en la comunidad. Las comunidades de personas han compartido el uso de los activos durante miles de años, pero la llegada de Internet ha facilitado que los propietarios de activos y aquellos que buscan utilizar esos activos se encuentren entre sí. Este tipo de dinámica también puede denominarse economía compartida, consumo colaborativo, economía colaborativa o economía de pares.

Economía del don:

La economía del regalo se refiere a la actividad económica caracterizada por ofrecer servicios y bienes a otros miembros de la comunidad sin la expectativa de una recompensa monetaria. Dar cosas a otras personas puede basarse en el altruismo puro, el deseo de ganar estatus en la sociedad, la esperanza de obsequios recíprocos en el futuro o por un sentido de obligación mutua. Una economía del regalo desafía la economía convencional que asume que los individuos maximizan la utilidad basados en ganancias monetarias observables. La economía del regalo otorga mayor valor a las relaciones cualitativas entre personas dependientes. La economía de las materias primas otorga mayor valor al comercio cuantitativo de bienes.

En conclusión, todas estas corrientes y propuestas ponen de manifiesto la necesidad de atender a los impactos sociales y medioambientales del actual sistema económico y conforman en su conjunto una batería de modelos y prácticas económicas, de carácter formal e informal, que proponen alternativas al modelo económico dominante y que ponen el cuidado de las personas y del planeta por encima del equilibrio económico.

1.2.- Alternativas prácticas de consumo responsable

Al calor del desarrollo del capitalismo se origina, a mediados del siglo pasado, una nueva forma de consumir que no se ajusta a las necesidades reales humanas, sino que gira en torno a la adquisición de bienes y servicios no esenciales. Esto es posible gracias a un sólido aparato económico y de marketing que, a través de la publicidad y de los medios de comunicación, nos crea multitud de innecesarios y falsos satisfactores de necesidades. El principal problema de esta 'invitación y devoción' por el consumo no viene sólo de la incapacidad de satisfacer realmente las necesidades que tenemos, sino de las consecuencias que genera el engranaje productivo sobre la vida de las personas y del planeta en su conjunto, tal y como vimos en el tema anterior.

Frente a esto, encontramos el consumo responsable, un movimiento internacional que surge en respuesta a los impactos sociales y medioambientales del modelo de consumo actual y que busca ajustar dichos consumos a las necesidades reales, preguntándonos en

primer lugar si realmente necesitamos aquello que vamos a comprar. Esto entronca con el decrecimiento, una propuesta emancipadora del sistema que cuestiona la lógica del crecimiento infinito y que propone redefinir nuestra relación con la Naturaleza para recuperar el equilibrio perdido así como las relaciones entre los propios seres humanos.



Ilustración de sobre el Consumo Responsable.

(Fuente: Territoriomarketing.es)

Este proceso crítico y consciente respecto a lo que consumimos contempla las siguientes valoraciones:

1. El tipo de comercio que queremos favorecer. ¿Estamos favoreciendo con nuestra compra la viabilidad del pequeño comercio local y por ende la economía y riqueza local? ¿Qué tipo de empleo hay detrás de cada producto o servicio? ¿Se han dado relaciones laborales justas dentro del proceso de producción? ...
2. La calidad de lo que compramos, de cara a adquirir bienes más saludables y duraderos, que no nos obliguen a volver a adquirir nuevamente dichos productos dentro de una lógica de usar y tirar de fuerte impacto medioambiental.
3. El impacto ambiental, tomando como referencia el ciclo completo de vida del producto que compramos; desde la producción, transporte y distribución hasta el consumo y los residuos que genera. Es esencial tomar conciencia de los límites de los recursos de los que nos servimos, procurando avanzar en el desacoplamiento que se genera entre la producción y el consumo de recursos naturales. Esto implica que:
 - Los recursos naturales renovables no se usen a una velocidad superior a su propia capacidad de renovación.
 - Los recursos naturales no renovables sean utilizados a un ritmo equivalente a la capacidad de sustitución que tienen por otros recursos renovables.

- La emisión de residuos y contaminación no exceda la capacidad de asimilación y autodepuración de los ecosistemas.

Estos criterios o principios operativos deberían aplicarse teniendo en cuenta el conjunto de la realidad mundial, lo cual nos llevaría a reclamar una redistribución de la sostenibilidad desde el Norte al Sur con equidad histórica, presente y futura.

Podcast de Consuma Crudeza en Carne Cruda sobre los impactos del consumo convencional y algunas alternativas: https://www.eldiario.es/carnecruda/consuma-crudeza/si-consumir-actopolitico-primer-batalla-informacion_132_6747587.html

Al calor de esta corriente han surgido numerosas iniciativas que tratan de dar respuesta a las necesidades de la población conforme a estos valores. Así, podemos encontrar empresas de banca y seguros éticos, cooperativas de energía renovable o de telefonía consciente, supermercados cooperativos, iniciativas de vivienda cooperativa en cesión de uso, empresas de moda ética y sostenible, opciones de turismo y ocio responsable... Listamos algunas de estas principales iniciativas para profundizar en sus propuestas y el valor diferencial respecto a empresas similares de la economía capitalista.

Finanzas Éticas:

Ha quedado patente, especialmente desde la crisis de 2008, de la que aún no nos habíamos recuperado cuando se desató la pandemia sanitaria, la enorme responsabilidad del sistema bancario y financiero respecto a muchos de los problemas que padecen nuestras sociedades, y que han sido producto de un sistema basado en la especulación financiera global, la economía virtual y en el negocio de la usura con la que han hipotecado nuestros futuros. Pero, hay alternativas. Como establece el observatorio de Finanzas éticas (FETS), las finanzas éticas y solidarias hacen compatible la rentabilidad económica y financiera con la consecución de objetivos sociales y ambientales. Su finalidad es contribuir a la transformación social, huyendo de inversiones especulativas e invirtiendo en economía real y solidaria, es decir, en aquellos proyectos que repercuten positivamente sobre la calidad de vida de las personas, aportan una serie de beneficios sociales y promueven el desarrollo sostenible. Para ello aplican criterios de evaluación éticos y sociales para evaluar la responsabilidad ética, social y medioambiental de los proyectos que solicitan financiación. De este modo, garantizan que ofrecen apoyo económico a proyectos con alto impacto social, ambiental y cultural.

Dentro de este sector destacamos las siguientes iniciativas:

- **Fiare Banca Ética:** banco cooperativo de referencia en Europa con más de 42.000 personas socias entre Italia y España, y cuya gestión democrática y compromiso ético con la participación de las personas socias se acoge al principio cooperativo de “**una persona, un voto**”. Busca recuperar el valor social del dinero y por ello financia proyectos de: inserción social y laboral de personas, agroecología, eficiencia energética, educación y cultura y comercio justo, entre otros. Consulta los proyectos que financia y sus resultados generales de balance social.

- **Seguros éticos caes:** es un proyecto de intercooperación de las corredurías SERYES y Arç Cooperativa para el fomento y el desarrollo del seguro ético y solidario en la economía social y solidaria, que entiende el seguro como un instrumento financiero que debe estar al servicio de las personas y que se basa en tres principios: Mutualidad, equidad y transparencia.
- **Coop57:** Coop57 es una cooperativa de servicios financieros éticos y solidarios que tiene como objetivo principal, contribuir a la transformación social de nuestra economía y de nuestra sociedad. Su función principal es la financiación de proyectos de economía social y solidaria a través de la intermediación financiera. Esto significa, recoger y captar el ahorro de la sociedad civil para poder canalizarlo hacia la financiación de entidades de la economía social y solidaria que promuevan la ocupación, fomenten el cooperativismo, el asociacionismo y la solidaridad en general, y promuevan la sostenibilidad sobre la base de principios éticos y solidarios. Coop57 es una organización democrática y de base asamblearia formada por personas y entidades de la economía social y solidaria. La entidad es propiedad de todos sus socios y socias que se autogestionan y organizan para la gestión de la cooperativa.

Energía renovable:

El acceso a la energía pone de manifiesto el umbral de desigualdad y exclusión presente en nuestras sociedades, que impide la satisfacción de las necesidades más básicas de gran parte de la población en situaciones de pobreza energética que deberían ser inadmisibles, lo que debería ser base suficiente para replantearnos un cambio de modelo energético deferente al que nos propone el actual monopolio energético, guiado exclusivamente por el lucro particular. Pero, además, como advierte la Guía Semillas de Transición de Amor de la iniciativa sevillana Amor Barrio, “el cambio climático nos advierte que deberíamos abandonar la quema de los combustibles fósiles cuanto antes, si queremos evitar los peores escenarios de futuro, situación que se verá agravada con la llegada cercana del cénit de extracción del conjunto de estos combustibles y que nos avisa de que, más pronto que tarde, queramos o no, nos veremos obligados a hacerlo de cualquier manera. Por lo tanto, el modo en que hagamos esta inevitable transición energética quizás sea la tarea más decisiva de nuestro tiempo, pues determinará, en gran medida, la capacidad de resiliencia y configuración de nuestras sociedades futuras”.

Nuestro papel como personas consumidoras es nuevamente determinante, pero contamos, por fortuna, con numerosas alternativas, algunas de ellas recogidas en dicha guía y que nos dan claves para reducir nuestro consumo energético. Pero, además de estas claves para incorporar nuevas prácticas en materia de ahorro y eficiencia energética, contamos con alternativas colectivas de producción y comercialización de energía renovable.

- **Unión renovables:** Es la unión de cooperativas de personas consumidoras y usuarias de energías renovables que agrupa a 19 cooperativas de ámbito municipal/regional que se dedican a comercializar electricidad a sus más de 85.000 personas socias, a los que forma e informa sobre el consumo responsable, ajustes

de factura para ahorrar y el sector eléctrico. Propugna el consumo responsable, la economía local y la generación renovable distribuida. El coste medioambiental de producir y consumir de forma local es mucho menor, mientras la gestión local hace crecer los beneficios sociales (los puestos de trabajo se quedan en nuestro entorno, los impuestos se pagan a nivel local, más dinero permanece en la región). En su marco es posible contratar electricidad 100% renovable, participando en las decisiones de la cualquiera de sus cooperativas (bajo el principio de 1 persona, 1 voto), fomentando así la generación de energía renovable (aumentando la demanda) e invirtiendo en la economía local.

Alimentación

Las corporaciones alimentarias se han convertido en un agente poderosísimo con enorme capacidad de condicionar el sistema de producción y consumo alimentario. Su enorme peso también influye de manera notable en las decisiones políticas, habiéndose convertido en uno de los principales lobbies en el mundo y también en el Estado y el resto de Administraciones. La progresiva industrialización de nuestros alimentos es un factor, pero también lo son la progresiva desconexión entre la población y los alimentos, su origen, variedad, temporalidad, cocina y cultura, combinado con un sofisticado uso constante de promoción y persuasión por parte de las grandes corporaciones alimentarias.

Frente a esto, existen numerosas alternativas vinculadas a la producción ecológica, es decir, aquella basada en la utilización óptima de los recursos naturales, sin emplear productos químicos sintéticos u organismos genéticamente modificados, logrando de esta forma obtener alimentos orgánicos a la vez que se conserva la fertilidad de la tierra y se respeta el medio ambiente. Estos productos suelen moverse por canales cortos de comercialización, aquellos que permiten una relación más directa entre productores/as y consumidores/as (pequeñas tiendas, grupos de consumidores, mercadillos, restaurantes, colegios...). Se pueden definir como aquellos canales de circulación de los bienes económicos en los que sólo hay "un único intermediario entre el producto final y el consumidor, y entre el productor y el elaborador.

En este amplio campo, podemos encontrar numerosas alternativas:

Grupos de consumo:

Grupos de personas consumidoras que se unen para realizar compras conjuntas de manera directa con las personas productoras. Son por tanto iniciativas de proximidad, generalmente de producción ecológica, que se ajustan a los tiempos y producciones de temporada, respetuosos por tanto con los ciclos de la vida, donde relación directa con los productores, también desde el punto de vista económico y comercial. Construyen espacios asamblearios y autogestionados, donde las personas toman conciencia de la responsabilidad que implica el acto del consumo, la cual es una herramienta de transformación social y política. En Sevilla, por ejemplo, está la red Sevilla Ecoartesana, "red formada por grupos de consumo y personas productoras que comparten la inquietud por "comer bien", entendiendo este

concepto como algo que va más allá de un mero intercambio de comida por dinero, promoviendo la Soberanía Alimentaria y el cuidado de la Naturaleza”.

Tiendas de alimentación ecológica y supermercados cooperativos:

Existen también numerosas tiendas donde adquirir productos ecológicos y de cercanía. Algunos funcionan como tiendas convencionales (por ejemplo la Red Verde, en el centro de Sevilla) y otras incorporan la figura de personas socia, como por ejemplo la emblemática La Ortiga (en el centro y Sevilla este), implicando en la gestión del proyecto a las personas consumidoras y realizando numerosas actividades de promoción de la cultura campesina y la agroecología, acercando la vida de personas productoras a la de las consumidoras. Un paso más allá en este modelo son los supermercados cooperativos, cooperativas donde la clientela es socia copropietaria de dicho supermercado y en el que no hay ánimo de lucro. La mayoría son participativos ya que los socios y socias aportan capital social pagando una cuota de inscripción y realizan un trabajo voluntario atendiendo las tareas cotidianas del supermercado. En Sevilla no contamos aún con ninguna experiencia similar, pero son un referente experiencias como La Osa en Madrid o Som Alimentació en Valencia.

Huertos comunitarios:

En terrenos propios o cedidos por los ayuntamientos y que se gestionan colectivamente, pequeñas producciones que fomentan espacios de autogestión y que trabajan por una soberanía alimentaria. En Sevilla encontramos el Huerto del Rey Moro, los huertos sociales de Ecologistas en Acción en San Jerónimo, los de Miraflores o el Alamillo. Todas estas opciones permiten acercar la producción al consumo de alimentación, fomentando la soberanía alimentaria y la autogestión, así como un uso deferente del espacio urbano y de nuestra relación con la comida y la tierra.

Vivienda

En el estado español conocemos como nadie los efectos de una política constructivista y especulativa que hemos tenido las últimas décadas, y que ha arrasado con una importante parte de nuestro patrimonio natural, así como ha especulado con la vivienda hasta un punto tal que ha convertido en lujo lo que debería ser un bien básico. Frente a esto, hay experiencias de vivienda colectiva y cooperativa que, como exponen desde el Grupo de vivienda cooperativa en cesión de uso de REAS Red de Redes, “entienden la vivienda como un bien de uso para garantizar el derecho de la vivienda a largo plazo y no como un bien de inversión”. Muchas de estas experiencias son además pioneras en arquitectura bioclimática, incorporando al diseño del proyecto criterios de sostenibilidad y menor impacto ambiental. Toda esta amalgama de iniciativas están, además, reconceptualizando las prácticas de convivencia habitacional, permitiendo nuevas opciones de vida y socialización por ejemplo para personas mayores. En Sevilla hay experiencias en ciernes pero ninguna ha cristalizado aún. Tenemos, no obstante, referencias en el Estado español como Entrepatrios en Madrid, La Borda en Barcelona.

Moda

Como denuncia el colectivo periodístico Carro de Combate, “detrás de la industria de la moda hay toda una cadena de producción que implica muchos más actores de los que pensamos y que está construida sobre la explotación. La industria textil es una de las más fáciles de deslocalizar porque montar y desmontar una maquila es tremendamente fácil. .. Además de eso, hay un tremendo impacto medioambiental, que a su vez tiene un impacto social”. Muchas de estas atrocidades han sido recogidas y denunciadas año tras año en la Campaña Ropa Limpia promovida por Setem y otras ongs, sindicatos y organizaciones de personas consumidoras, que opera en 17 países europeos. Nuevamente tenemos alternativas ante este ello, y son numerosos los listados de empresas éticas y sostenibles como éste de carro de combate o esta guía de sellos de certificación de opciones. En Sevilla contamos con la tienda de moda sostenible Verde Moscú y diversas tiendas de segunda mano como las de Humana.

Además de éstas opciones que pasan por comprar con criterios éticos y sostenibles, mirando por las condiciones de las personas productoras así como por el tipo de materiales, la forma de producción y el origen de éstos, hay también otras alternativas que pasan por reducir nuestro consumo de ropa dándole una mayor vida a nuestras prendas, favoreciendo las tiendas de segunda mano, las gratis ferias o incluso el trueque e intercambio.

Ocio y turismo

Como recoge la web de alternativas, Mecambio.net, “la cultura, antes que un conjunto de productos de consumo, espectáculos o actividades de ocio, es sobre todo un derecho y un bien común que se desarrolla cuanto más se utiliza”. Desde este punto de vista se nos abren multitud de opciones que buscan desmercantilizar la cultura, muchas de ellas incluidas en dicha web y que nos dan opciones para acceder a música, cine, teatro, literatura, medios de comunicación... También existen numerosos listados e informaciones en la red que recogen iniciativas culturales y de turismo responsable, como la que recogía la red de Mercado Social el pasado verano en El salto Diario.

Siendo partícipes de estas iniciativas y apoyándolas con nuestro dinero a través de nuestro consumo estaremos siendo parte activa de la conformación de un nuevo modelo económico más justo, sostenible y solidario. Pero también se trata de iniciativas inspiradoras cuyas experiencias pueden orientarnos en nuestros proyectos y empresas para incorporar prácticas acorde a esta economía social y solidaria o economías transformadoras. Casos como la batalla de los riders por sus derechos y su trayectoria de autoorganización en emprendimientos colectivos y cooperativos como los de Mensakas en Barcelona o Zámpate Zaragoza en Aragón son un buen ejemplo.

2.- NUESTRO DINERO, NUESTRAS REGLAS

En los años 20 del Siglo XXI nuestra forma de entender la economía no ha cambiado sustancialmente desde los inicios del Siglo XX, cuando comenzó a fraguarse el liderazgo de la economía como disciplina al margen de nuestro entorno y necesidades. El dinero “fiduciario” o creado de la nada (o de la deuda) y el mercado como lugar sagrado donde se crea valor siguen siendo a día de hoy elementos intocables. ¿Pero que pasaría si pudiésemos tener nuestro propio dinero y crear nuestros propios mercados

2.1.- Economía y valores

Más allá de la propia definición de economía, intuimos que detrás existe otros componente ocultos, que claramente perceptibles. Hablamos de la maximización de beneficios a costa de muchas para en enriquecimiento de unos pocos (normalmente hombres).

economía

nombre femenino

1. Ciencia que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas.
2. Sistema de producción, distribución, comercio y consumo de bienes y servicios de una sociedad o de un país.
"una economía sana; una economía fuerte; una economía debilitada"

Traducciones, origen de palabras y más definiciones

Podemos identificar algunos de los pilares en los que se sustenta nuestra economía:

Crecimiento económico > Nos proporciona Bienestar
Desarrollo Sostenible > Nos proporciona Tranquilidad
Competencia > Sobre un criterio de Justicia
Racionalidad > Sobre la que descansa nuestra Libertad
Escasez > Es la base de la creación de Valor

Sin embargo, la economía que necesitamos de forma urgente tiene una base bien distinta con valores que se contraponen a los que son comunmente aceptados de forma generalizada:

Simplicidad voluntaria Vs Crecimiento Económico
Empoderamiento local Vs Desarrollo Sostenible
Cooperación Vs Competencia
Afectividad Vs Racionalidad
Abundancia Vs Escasez

Sobre esta base y valores debemos orientar nuestra acción y nuestros proyectos. Esta es

la garantía de un desarrollo humano, justo y sostenible para nosotras, nuestro barrio y nuestro ecosistema.

2.2.- Dinero y monedas complementarias

"Es bueno que la gente no conozca el sistema monetario y bancario, sino habría una revolución mañana por la mañana". Henry Ford

¿Sabías que la cantidad de billetes y monedas en nuestra economía no supera el 3%? El 97% del dinero es ficticio, es decir, se ha creado de la nada, lo cual nos lleva a una sobredimensión de la Economía financiera frente a la economía productiva.

Cada vez vemos de forma más clara que la banca privada y multinacionales ostentan el poder económico. ¿Hemos parado a pensar en que repercusiones tiene? ¿Cual es el papel del estado como garante del bienestar de la ciudadanía? ¿Cómo nos afecta a nuestra economía cotidiana?

Y un par de preguntas más: ¿Como podemos reapropiarnos de nuestra generación de riqueza? ¿Es posible generar nuestro propio dinero?

Bajo esta nueva perspectiva entendemos necesario un Empoderamiento Económico basado en:

- Repensar nuestras necesidades y cómo las satisfacemos > Modelos de Consumo
- Confianza, Cooperación y Apoyo mutuo > Marco de Relaciones
- Cercanía, Replicabilidad e interconexión > Factores de Escala
- Multiplicidad de Economías locales > Nuevas Herramientas

Como dicen desde la Economía Ecológica: "La economía está incrustada en la naturaleza, existen límites al crecimiento material y problemas ambientales críticos, la escala de la economía ha podido sobrepasar su tamaño sostenible afectando la resiliencia de la misma."

¿Por qué las monedas complementarias?

Hay al menos 3 razones de peso para proponer herramientas económicas complementarias al dinero de curso legal.

1. Inestabilidad estructural. Más allá de la crisis financiera de 2008, la más visible pero no la única, desde 1970 hemos sufrido 145 Crash bancarios, 204 colapsos monetarios, 72 crisis de deuda soberana, 48 cracks masivos entre 1637 y 1929.
2. Depredación ecológica. Nuestro "mercado" y sus principios de valor y competencia nos han llevado al agotamiento de recursos y energía, a la explotación extensiva de la tierra, a una producción y distribución globalizada, a un hiperconsumo masivo
3. Pérdida de soberanía y resiliencia. En este contexto nos vemos desde el ámbito local totalmente acorralados por unos mercados y finanzas globales, por la

concentración de poder y por la dificultad de una posible disidencia.

Vivimos en un monocultivo monetario que tiene una baja resiliencia.



Frente a este monocultivo debemos apostar y desarrollar una fuerte diversidad monetaria que nos permita sobreponernos y contrarrestar los efectos negativos con una alta resiliencia.



2.3.- Usos de las monedas complementarias

Una moneda complementaria es una herramienta de creación de dinero, usadas como medio de pago. Las podemos llamar moneda local, social, comercial, alternativa, complementaria, etc.

No es algo nuevo, han existido siempre. Si buscas en tu cartera verás tarjetas de puntos, del DIA, del Mercadona, bonos de desayuno, etc. todas estas herramientas son diversos tipos de moneda complementaria, la mayoría de ellas orientadas a la fidelización comercial de clientes.

Algunas características de las monedas complementarias pueden ser:

- Se basan en la abundancia de recursos y capacidades de una comunidad
- No sirve como depósito de valor y por lo tanto no tiene sentido su acumulación
- Su principal función suele ser la de favorecer la circulación monetaria en momentos donde escasea el dinero de curso legal

- Podemos ver diversos formatos como la cartilla, papel moneda, digitales
- Posibilidad de customización y personalización como bonificaciones, descuentos, oxidación, caducidad, etc.

¿Que necesidades satisfacen las monedas complementarias? ¿Cuáles son sus objetivos?

Dependiendo del tipo y cómo se configure podemos identificar los siguientes objetivos clave:

- Relocalizar la economía en el entorno local > flujo monetario
- Facilitar el acceso al dinero y al crédito en la comunidad
- Reforzar comunidad y relaciones
- Visibilizar capacidades y habilidades
- Satisfacer necesidades básicas
- Potenciar y fortalecer el tejido productivo y comercio local
- Fidelizar clientes
- Favorecer la generación de empleo y economía social
- Avanzar hacia la resiliencia local y comunitaria

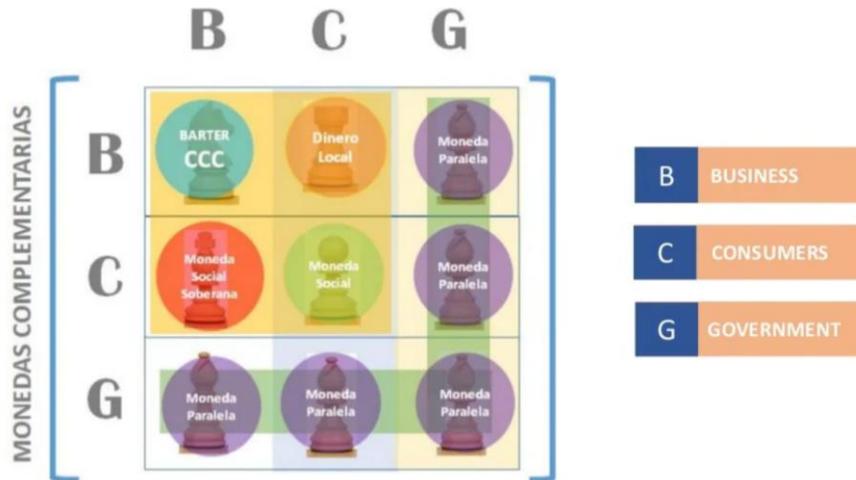
Diversos tipos de monedas tendrán diversos objetivos... así monedas complementarias impulsadas por asociaciones de comerciantes tendrán un objetivo orientado a relocalizar la economía en el entorno local del comercio del barrio y, probablemente, hacia la fidelización de clientes.

Una moneda impulsada por una Administración Local quizás se oriente más hacia la satisfacción de necesidades del barrio, especialmente de aquellos colectivos más vulnerables, e incluso en la generación de empleo y oportunidades laborales y profesionales.

Una moneda impulsada por un grupo de asociaciones del barrio, quizás se oriente hacia el refuerzo de la comunidad y sus relaciones, así como de visibilizar capacidades y habilidades.

Una forma útil de definir las monedas complementarias es en función de los actores que la promueven y los actores beneficiarios.

Taxonomía de las monedas complementarias (Fuente: Enric Montesa)



Taxonomía de las monedas complementarias (Fuente: Enric Montesa)

2.4.- Experiencias de monedas complementarias

Para hacernos una idea de cómo funcionan y cuál es su utilidad en un entorno local, os proponemos un acercamiento a las siguientes monedas complementarias

1. Banco de tiempo de Sevilla: <https://www.youtube.com/watch?v=x9SpiEaEPcU> (5,35 min) Ekhilur: <https://www.youtube.com/watch?v=2T0wCIARYrQ> (1,08 min)
2. Varamedí: https://www.youtube.com/watch?v=9coMPm0_pxo (2,19 min)
3. Bristol Pound: <https://www.youtube.com/watch?v=pHJa9fMNB38&t=37s> (3,56 min)
4. Brixton pound: <https://www.youtube.com/watch?v=mRVCNYOMEeM&t=2s> (2,12 min)
5. Ossetana: https://www.youtube.com/watch?v=fCQD_3jPWN0 (2,51 min)
6. Ossetana: <https://www.youtube.com/watch?v=Q3X7pWgQ0fQ> (1,51 min)
7. Sardex: <https://www.youtube.com/watch?v=cJCDXZX2TTs> (1,59 min)



Monedas sociales en todo el mundo (Fuente: Community Exchange System CES)

2.5.- Acción demostrativa en Cerro Amate

Una de las acciones clave del proyecto MedTOWN es impulsar un proceso compartido entre los agentes clave del barrio y la administración orientado a la creación de nuestra propia moneda complementaria.

Ya hemos dado algunos pasos como por ejemplo:

- Firma del convenio de colaboración con el Ayuntamiento de Sevilla para la canalización de las ayudas de servicios sociales hacia personas vulnerables con moneda local
- Charla informativa a asociaciones de comerciantes del barrio para su participación de forma activa en la circulación de la moneda local
- Contacto con el distrito Cerro – Amate para poner en contacto a las asociaciones y Sociedad Civil con la propuesta de moneda local.

Poco a poco se van dando pasos para conseguir que una moneda local en el barrio sea una realidad que permita poder satisfacer nuestras necesidades de forma local y con mayores niveles de autonomía, decisión y generación de riqueza en y para el barrio.

Llegados a este punto, ¿cómo te imaginas una moneda local en tu barrio? ¿qué podrías hacer con ella? ¿con quién te gustaría encontrarte? ¿qué podrías ofrecer como persona y como entidad y organización?

Si estas preguntas te resultan estimulantes podemos entrar de lleno en cómo se puede relacionar tu proyecto con la moneda del barrio... qué podemos incluir en nuestro proyecto que genere intercambio, riqueza, saberes, habilidades.

Recuerda que la moneda la creamos entre todas y ahora somos nosotras quienes tenemos el poder de crear nuestro propio dinero.

3.- PARA PROFUNDIZAR

Sobre Economías Transformadoras (1.1)

- ¿Qué son las economías transformadoras? <https://opcions.org/es/nos-gusta/las-economias-transformadoras/>
- Web del Foro Social Mundial de Economías Transformadoras: <https://forum.transformadora.org/>
- Breve introducción de la Economía Solidaria: <https://www.economiasolidaria.org/economia-solidaria/>
- Información diversa sobre Economía Solidaria: <https://www.economiasolidaria.org/>
- Economía Ecológica: <https://www.ecologistasenaccion.org/wp-content/uploads/adjuntos-spip/pdf/99-economia.pdf>
- Economía Feminista: <https://alternativaseconomicas.coop/articulo/que-es-la-economia-feminista>

Sobre Alternativas prácticas de consumo responsable (1.2)

- Introducción al consumo responsable: <https://www.economiasolidaria.org/consumo-responsable/>
- Mecambio.net, web de alternativas para un consumo responsable: <http://www.mecambio.net/mecambio/>
- Opciones, revista de consumo consciente: <https://opcions.org/es/>
- Carro de Combate, periodismo independiente sobre consumo: <https://www.carrodecombate.com/>
- Mercado Social, red de producción y consumo estatal con criterios éticos, democráticos, ecológicos y solidarios: <https://www.mercadosocial.net/>
- ¿Consumo consciente, responsable o sostenible: <https://opcions.org/es/opinion/consumo-consciente/>

Sobre dinero y monedas complementarias

- Dinero Positivo: <https://dineropositivo.es/>
- Vivir sin empleo (Julio Gisbert): <http://www.vivirsinempleo.org/>
- Youtube PositiveMoney (UK): <https://www.youtube.com/user/PositiveMoneyUK>
- Wikipedia “Moneda Local”: https://es.wikipedia.org/wiki/Moneda_local
- Dinero alternativo, la otra cara de la moneda: Artículo el diario.es: http://www.eldiario.es/andalucia/Monedas-alternativas-caras-economia-social_0_117588776.html
- Documentos TV “Monedas de cambio”: <https://www.rtve.es/alacarta/videos/documentos-tv/documentos-tv-monedas-cambio/2063367/>
- Bernard Lietaer: “El futuro del dinero”

- Margrit Kennedy: “Dinero sin inflación ni tipos de interés”
- Bernard Lietaer & Margrit Kennedy: “Monedas regionales”
- Manfred Max-Neef: “La economía descalza”

Sesión 3: Empoderamiento organizacional

0.- INTRODUCCIÓN Y CONTENIDOS

Objetivos:

- Entender la importancia de un buen funcionamiento interno en organizaciones y grupos así como conocer algunas técnicas de buena gobernanza y facilitación grupal.
- Conocer diversos sistemas de gestión organizacional innovadores orientados a la transformación e impacto social

Prácticas:

- Desarrollar una propuesta de modelo de negocio de nuestro proyecto sobre el marco del SOCIAL CANVAS

1.- ORGANIZACIONES INTELIGENTES

El funcionamiento de las organizaciones es algo que a veces queda en segundo plano tras las cuentas y balances económicos y otras cuestiones aparentemente más importantes para el éxito de una empresa. Si embargo, contar con un buen funcionamiento y un máximo aprovechamiento y satisfacción de las personas miembro son clave para la consecución del objetivo de una organización.

En este tema se busca poner el acento en esta dimensión interna y organizacional y tomar conciencia de la importancia de estas dinámicas grupales. A continuación, veremos algunas de las herramientas que existentes para facilitar el funcionamiento de las organizaciones y repasaremos, por último, los diferentes modelos de gobernanza existentes, desde los más jerárquicos a los más democráticos para ver las diferencias entre ellos.

1.1. - Entidades funcionales

Muchos de las organizaciones sociales que nos rodean terminan fracasando por cuestiones no tanto económicas o financieras sino como por se incapaces de resolver cuestiones sociales y relacionales. Como establecen Fernando Zembranos y José Ángel Medina, autores de *Grupos inteligentes. Teoría y prácticas del trabajo en equipo*, “a menudo se ven grupos que lejos de ser ‘más que la suma de sus partes’ son una verdadera resta de las posibilidades de sus partes”.

Estos autores apuntan el sistema de interacciones, la cultura compartida, la manera de

realizar las reuniones, la forma de coordinar los trabajos o el modo de resolver los conflictos como factores relacionados con ello. Frente a esto, establecen, “un grupo inteligente es aquel de verdad consigue ser más que la suma de sus partes. Es un grupo que aprovecha las potencialidades y oportunidades por el hecho de ser grupo:

- Realiza colectivamente aquello para lo que ha sido creado.
- Integra el bienestar de las personas individualmente consideradas con el grupo en generales.
- Socializa el cerebro de cada uno de sus miembros para dar lugar a una inteligencia colectiva.
- Aprovecha la diversidad de las personas que lo componen en lugar de considerarla un error.
- Hace que el sentido del grupo sea el resultado de una construcción colectiva real y no impuesta.
- Posee una estructura horizontal, orientada a la tarea diseñada por el propio grupo.
- Pone en marcha instrumentos, recursos y planteamientos que facilitan una interacción cooperativa.

La mejora de estas dinámicas grupales se pueden aprender y enseñar para lograr un funcionamiento funcional y horizontal, donde todos participen y compartan su sabiduría. En este proceso, puede ser de gran ayuda contar con la figura de una persona facilitadora y/o encaminarnos grupalmente a adquirir estas habilidades. La mayoría de los grupos tienden a concentrar su energía en alcanzar sus metas rápidamente, sin prestar suficiente atención a lo que sucede debajo de la superficie. En consecuencia, a menudo socavan el éxito a largo plazo del esfuerzo. Un buen facilitador ayuda a resolver estas dificultades equilibrando el enfoque en tres dimensiones: Resultados, Proceso y Relación.

La tarea principal del facilitador es ayudar al grupo a aumentar la eficacia mejorando su proceso y estructura. La facilitación es un sistema de herramientas, técnicas y habilidades para ayudar a un grupo de personas a trabajar bien para definir una visión común, tomar decisiones, lograr sus metas y crear un clima relacional donde prevalece la confianza y la comunicación es fluida, empática y honesta. También es útil trabajar con conflictos, cuando surgen, en combinación con otras técnicas, como la mediación o distintos tipos de foros.



Esquema de la facilitación de grupos (Fuente: cooperación.es)

El proceso de la persona facilitadora puede variar según la situación, pero la mayoría de las veces, tiene las siguientes responsabilidades cuando participa en la facilitación de talleres o reuniones:

- **Diseño y planificación:** la piedra angular de la facilitación es comprender cuáles son los objetivos de la sesión para que pueda trabajar para lograrlos. Una vez que conozca los objetivos, es hora de diseñar el proceso grupal correcto y seleccionar las técnicas de facilitación adecuadas que lo ayudarán a lograr los resultados. Tener una agenda sólida lo ayudará a mantener la confianza y a realizar los ajustes necesarios durante el evento.
- **Ejecutar el proceso y facilitar la reunión:** Cuando comienza la sesión, es el momento de guiar al grupo a través del proceso diseñado, fomentar la participación y ayudar al grupo a alcanzar sus metas. Estos son algunos de los elementos más importantes de lo que hace un facilitador específicamente durante una sesión:
 - Establecer el contexto y las reglas básicas: se trata de asegurarse de que todos estén en sintonía con respecto a los objetivos y la agenda de la sesión y asegurarse de que todos conozcan y estén de acuerdo con las reglas de la reunión (las reglas se crean sobre el respeto a los demás opiniones, cómo se responderán las preguntas, etc.). Las mejores prácticas de facilitación incluyen predicar con el ejemplo: establecer las reglas básicas es un excelente lugar para comenzar.
 - Fomentar la participación: es importante crear un entorno en el que todo el mundo se sientan animado a compartir sus opiniones. Esto puede implicar romper el hielo, ayudar a las personas a prepararse para la reunión y

reconocer las contribuciones de los participantes a las conversaciones. Esta es una de las habilidades de facilitación grupal más importantes.

- Facilitar las discusiones: manteniéndose neutral, así se ayudará a iniciar y redondear las conversaciones, resaltando los puntos de consenso y resumiendo las conclusiones clave. Intervenir sólo cuando sea necesario y ayudar al grupo a aclarar los resultados.
- Mantener el tiempo y el espacio: mientras se guía al grupo a través de los diferentes pasos del proceso, mantener un ambiente enfocado y participativo. Cuidar el tiempo y mantener el entorno propicio para garantizar debates productivos.
- Vigilar la eficiencia del trabajo en grupo y ajuste el proceso si es necesario: el principal objetivo como facilitador es mantener un buen impulso del trabajo del grupo y asegurarse de que todos los participantes contribuyan a encontrar soluciones durante la sesión. Si se nota que la cooperación falla o que el proceso se atasca, debemos encontrar las técnicas adecuadas para ajustar el plan y ayudar a que el grupo vuelva a encarrilarse.
- Registrar los resultados: acuerdos alcanzados, puntos de consenso, decisiones y elementos de acción; todos estos deben registrarse y, preferiblemente, mantenerse visibles para todos los participantes durante el evento. La facilitación eficaz se trata de crear un diálogo abierto para grupos y equipos. Registrar y compartir los resultados de una reunión o taller es un sello distintivo de un facilitador que hace un gran trabajo.

Desarrollar las habilidades para ser un buen facilitador es un proceso que mejora con la práctica, la práctica y la práctica. Es importante conocer las habilidades necesarias para facilitar un grupo y tomar medidas para mejorar y reforzar esas habilidades. Algunas habilidades de facilitación para preparar una reunión incluyen :

- Crea un ambiente inclusivo
- Comunicar pautas e instrucciones claras
- Dinámica de grupo (y gestión de grupo)
- Empatía
- Escucha activa
- Habilidades verbales para facilitar conversaciones.
- Manejo de conflictos
- La creación de consenso
- Administrar el tiempo
- Mide el nivel de energía de una habitación
- Flexibilidad
- Mantenerse neutral

- Registro de resultados

1.2.- Sistemas democráticos de gobernanza

La gobernanza es la forma en que la sociedad o los grupos dentro de ella se organizan para tomar decisiones. Determina quién tiene el poder, quién toma decisiones, cómo otros jugadores hacen que se escuche su voz y cómo se rinde la cuenta. La gobernanza se ha definido a menudo en el contexto del ejercicio del poder estatal. En lugar de politizar el concepto, la Organización Internacional del Trabajo define aquí la gobernanza como el ejercicio de la autoridad institucional para determinar el uso de los recursos en la conducción de los asuntos de una sociedad. Esta definición implica que la gobernanza ocurre en organizaciones sociales de todas las formas y tamaños y en organizaciones privadas, públicas, con y sin fines de lucro. El fundamento de la gobernanza normalmente es garantizar que una organización produzca resultados valiosos y, al mismo tiempo, evitar resultados indeseables para las personas interesadas.

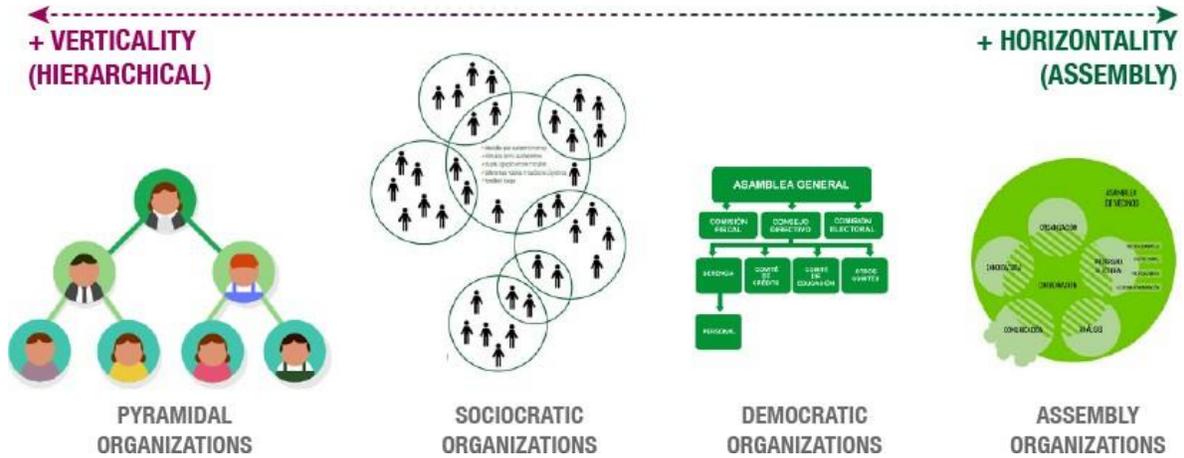
De acuerdo con el concepto de la ONU (2009), se supone que la buena gobernanza se caracteriza por las siguientes ocho características básicas:

- Participativo
- Orientado al consenso
- Explicable
- Transparente
- Sensible
- Efectivo y eficiente
- Equitativo e inclusivo
- Sigue el Estado de Derecho

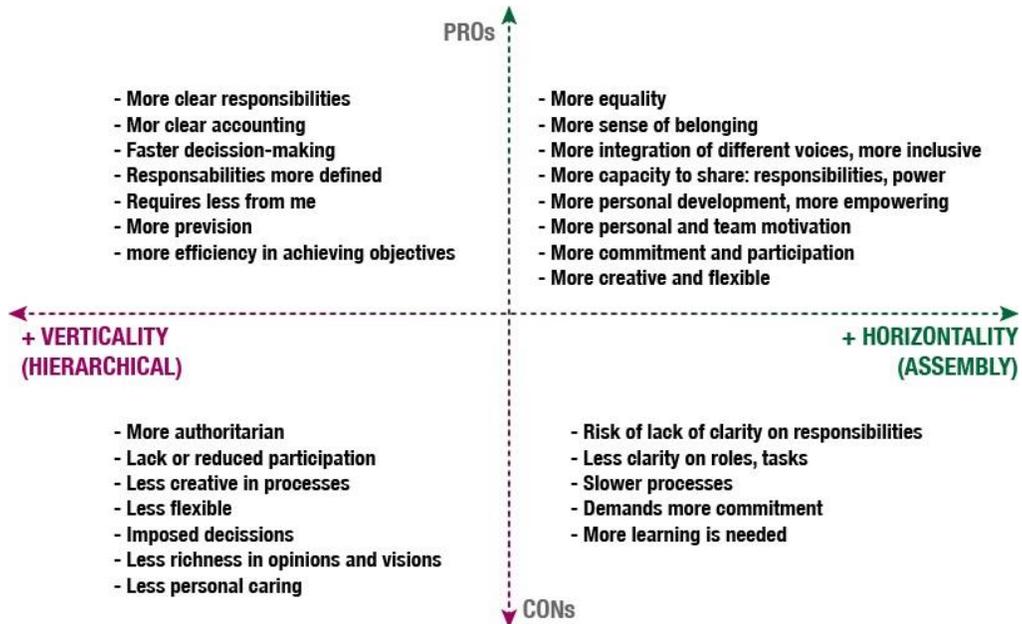
Podemos caracterizar el ejercicio de buen gobierno por los siguientes componentes:

Estructuras organizacionales:

Existe una diversidad de estructuras organizacionales que vienen determinadas por cuestiones como: cómo se distribuye el poder, cómo se ejerce la responsabilidad entre las personas que participan en la organización, cómo se presentan las cuentas y qué tipos de mecanismos de transparencia existen. Con base en estos factores, se puede definir un rango desde organizaciones más verticales o piramidales hasta organizaciones más horizontales.



En este abanico de tipologías de organización, existen una serie de pros y contras en función de si el modelo es más vertical o más horizontal:



Las empresas capitalistas son empresas comerciales que tienen como objetivo obtener ganancias de sus actividades para distribuirlas entre los miembros. En general, hay tres formas de propiedad en estas empresas: empresas unipersonales, sociedades y corporaciones. Mientras que una empresa unipersonal es un negocio propiedad de una sola persona, una sociedad es un negocio propiedad de al menos más de una persona. Las corporaciones son compañías legalmente constituidas que son propiedad de accionistas que compran acciones de la compañía o acciones en los mercados de capital

Sin embargo, a diferencia de las empresas capitalistas, la mayoría de las organizaciones de la ESS operan sobre principios colectivos y democráticos que dan como resultado la prevalencia de la autogestión y la gestión colectiva en oposición a la gestión jerárquica. La gestión jerárquica también se incluye en algunos SSEO. Sin embargo, la membresía abierta

y voluntaria y el liderazgo democrático en estas organizaciones reducen la jerarquía a un mecanismo para compartir información en lugar de emitir órdenes u órdenes.

Participación y toma de decisiones

La propiedad colectiva y la gobernanza democrática son típicas de la mayoría de las organizaciones de ESS en todo el mundo, con la excepción de algunas empresas sociales. Tal propiedad y gobernanza permite a los miembros (y en ocasiones a los trabajadores, usuarios y beneficiarios) participar en la toma de decisiones de manera equitativa.

Sin embargo, el grado de participación varía ampliamente según el tipo de organización y el contexto de operación. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden ponderar los votos de los miembros, no solo para reflejar los diferentes grados de actividad de los miembros del grupo, sino también para reconocer las diferencias entre ellos en términos de número de miembros de base. Algunas organizaciones pueden resultar más democráticas que otras.

A diferencia de las empresas privadas, donde los accionistas votan sobre la base de su participación en el capital de la empresa, los votos de los miembros en las ESS son iguales. Los miembros se basan en reglas negociadas y recíprocas que se basan en la acción colectiva y el control social para llevar a cabo sus actividades. Esto ayuda fundamentalmente a establecer una estructura de liderazgo más o menos plana que resta importancia a la autoridad jerárquica en el gobierno y la gestión. Este modelo se conoce como autogestión y se utiliza principalmente en pequeñas organizaciones de ESS. Los ejemplos incluyen las cooperativas de trabajadores, las mutuas, las asociaciones, las empresas sociales y las organizaciones comunitarias. En este modelo de gestión, los miembros y / o usuarios comparten la responsabilidad de gobernar y gestionar las organizaciones sin que ninguno de ellos sea necesariamente superior a los demás.

La gestión jerárquica es típica en las empresas capitalistas (o incluso en el servicio público) donde una junta directiva laica proporciona políticas y liderazgo, y la dirección es responsable del funcionamiento diario de la empresa. Esta forma de gestión también está emergiendo lentamente en la ESS, con modelos de gobernanza que combinan características horizontales y verticales como la Sociocracia. La gestión jerárquica en la ESS puede resultar de demandas de eficiencia y competitividad, mientras que en algunos casos es una respuesta al entorno legal de las organizaciones.

Podemos distinguir los siguientes métodos de toma de decisiones:

- **Consultivo:** La persona o grupo que va a tomar la decisión consulta la opinión de otras personas (que pueden ser personas afectadas por esa decisión, expertos, personas con experiencia...) y luego toma la decisión teniendo en cuenta esas consultas pero con autonomía. (Adecuado para decisiones operativas y organizativas con alguna trascendencia dentro del grupo o que afecten a más

- personas).
- **Autoritario:** una persona o grupo simplemente toma una decisión sin consultar. (Adecuado especialmente en situaciones extremas, cuando se necesitan decisiones rápidas).
 - **Por delegación:** La decisión se deriva de otra persona o grupo (Adecuado para temas en los que el grupo o persona tiene poca experiencia, falta de conocimiento, o simplemente la confianza de que dicho grupo o persona tomará la mejor decisión sobre el tema en cuestión.)
 - **Ganador múltiple:** cuando las opciones son variadas y no hay razón para elegir solo una. No son exclusivos. Por ejemplo, al priorizar las acciones a desarrollar. Cada persona tiene una cantidad de puntos y los distribuye entre las opciones que considere. Al final, se suman los puntos de las opciones y se decide en función de cuáles tienen más puntos.
 - **Por unanimidad:** La decisión se toma cuando todas las personas están de acuerdo.
 - **Por mayoría:** la decisión se toma en función de la posición de la mayoría. Puede ser: Simple (la mitad más uno) o Calificado (necesario 2/3 o 3/4 de votos favorables para tomar la decisión).
 - **Consenso:** es un proceso de toma de decisiones que busca resolver conflictos de manera pacífica y desarrollar de manera cooperativa decisiones que todas las personas puedan apoyar. Es decir, la decisión que todas las personas pueden aceptar como propia y comprometerse con ella.
 - **Por consentimiento:** Significa que no existen objeciones más que las motivadas por argumentos razonables. Por lo tanto, no se toma ninguna decisión si uno de los miembros del círculo objeta con un argumento razonable.

Responsabilidad y transparencia

Esto se refiere a la función de recopilar, compilar, informar y archivar las actividades y recursos de una organización. La información generada por esta función ayuda a las personas en los roles de gobierno y gestión a tomar decisiones informadas. En las organizaciones privadas, esta información no solo es importante para uso interno, sino también para personas externas: los inversores, banqueros, acreedores y empleados tienen un gran interés en la salud financiera de la empresa. En consecuencia, la función contable es fundamental para controlar los recursos y las actividades de las organizaciones privadas.

Las prácticas contables varían en las ESS. Mientras que las organizaciones relativamente formalizadas y grandes utilizan normas contables internacionales para generar, informar y mantener información sobre los recursos y actividades de la organización, las organizaciones menos formalizadas y más pequeñas no lo hacen. Esas organizaciones utilizan la contabilidad básica, en la que un individuo o una organización registra transacciones financieras como ventas, compras, ingresos y pagos. Algunas organizaciones incluso confían en la memoria individual para generar y reportar información sobre sus recursos y actividades. Esta variación en los procesos contables se debe en parte

a las regulaciones (o falta de regulaciones) de estas organizaciones.

Como en las empresas capitalistas, los miembros o propietarios de las organizaciones de ESS monitorean principalmente el desempeño de sus organizaciones; sin embargo, las prácticas de seguimiento varían según las diferentes formas de organización y regiones del mundo. En algunos casos, donde las tradiciones mutualistas y solidarias enfatizan el empoderamiento y la igualdad, todos los miembros monitorean directamente las actividades de sus organizaciones como parte de sus procesos de trabajo.

Una de las formas que en la ESS tienen para evaluar estas prácticas es a través del balance social promovido por REAS Red de Redes, herramienta anual de autoevaluación a partir de los 6 principios de la Economía Solidaria, clave para la transparencia y el compromiso de mejora de las organizaciones.

2.- EMPRESAS DE ÉXITO

¿Que entendemos por éxito para una empresa o entidad? Si hay algo que queda suficientemente claro es que medir el éxito de una entidad y organización por el beneficio o ganancia económica se queda bastante corto y alejado de otros aspectos que bien pudieran merecer más atención.

¿Que factores debemos tener en cuenta para valorar el éxito, sostenibilidad e impacto de una entidad u organización? Hay diversos elementos que dependiendo del contexto son necesarios tener en cuenta, tal como se ha planteado en los temas anteriores: modelos de toma de decisiones, relación con el entorno, huella ecológica, relaciones y clima laboral, niveles de remuneraciones, etc.

En este bloque de contenidos vamos a descender sobre 3 propuestas interesantes de modelos de desarrollo organizacional: Modelo de Triple Balance, Modelo B-Corp y las organizaciones TEAL – Evolutivas.

Estos nuevos modelos nos invitan a tomar ejemplo e inspiración par el desarrollo de nuestras propias propuestas de transformación social, al tiempo que nos van a ayudar a construir nuestro propio proyecto a través del Social Canvas.

2.1.- Modelo de negocio transformadores

B-Corp.

Las B Corps son un modelo de empresas que cumplen con los estándares más altos en temas de sostenibilidad, impacto social, medio ambiente, transparencia y legalidad. De esta manera las organizaciones utilizan todo su potencial para generar bienestar a la comunidad.

Las B Corps están acelerando un cambio cultural global que busca redefinir el éxito empresarial y construir una economía más inclusiva y sostenible



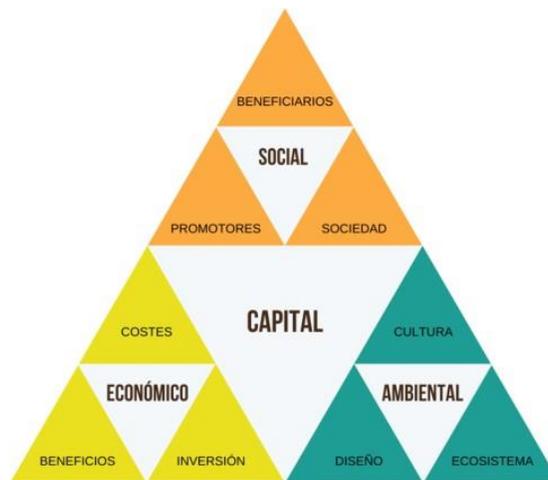
Los problemas más difíciles de la sociedad no se pueden resolver únicamente a través de los gobiernos y de las organizaciones sin fines de lucro. La comunidad B Corp trabaja para reducir la desigualdad y la pobreza, cuidar el medio ambiente, fortalecer las comunidades y crear empleos de alta calidad con dignidad y propósito. Al aprovechar la fuerza de los

negocios, las B Corps utilizan los beneficios y el crecimiento para lograr un fin mayor: generar un impacto positivo para sus empleados, las comunidades y el medio ambiente.

Los valores y las aspiraciones de la comunidad B Corp están incorporados en su Declaración de Interdependencia.

Entidades de Triple Balance - SANNAS

La Asociación de Empresas por el Triple Balance, SANNAS, nace para unir a todas las empresas que comparten la visión del Triple Balance (económico, ecológico y social) y transformar el modelo empresarial tradicional, contribuyendo a construir una sociedad más sostenible, más justa y equitativa.



Triple balance, qué es y cómo medirlo

(Fuente: Triquels)

En lo económico queremos construir empresas prósperas en las que se generen proyectos y negocios rentables que impacten positivamente en las personas y en el medio ambiente.

En lo medioambiental queremos regenerar sustituyendo la visión lineal de la economía – crecimiento continuo y desenfrenado– por otra circular y consciente del cambio climático y de los límites del planeta.

Y en lo social queremos ir más allá de cumplir con la legislación laboral. Aspiramos a contribuir al desarrollo personal y profesional de todas las personas que trabajan en nuestras empresas y al de nuestros clientes y proveedores. Deseamos construir relaciones sinceras y duraderas en toda la cadena de valor.

La fuerza de SANNAS reside en los valores que compartimos todas las empresas socias: coherencia, diversidad, compromiso, transparencia y creatividad. Con estas señas de identidad y ayudados por nuestra herramienta de medición del Triple Balance, sin prisas

pero sin pausa, cada cual a su ritmo y de acuerdo a sus necesidades, sin juzgarnos y con grandes dosis de confianza mutua, queremos ser un actor relevante en la construcción del Cuarto Sector, aquél que quiere contribuir al bien común desde el sector privado, y en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Organizaciones TEAL – Evolutivas

Sobre la base del análisis y estudio de modelos organizaciones del pasado y presente, surge el concepto de Organizaciones TEAL o evolutivas.

Según una encuesta de Gallup —empresa estadounidense de análisis y asesoría—, el 85% de los trabajadores de todo el mundo admite que su trabajo no le satisface y que no se siente comprometido ni identificado con el mismo.

Este modelo organizacional fue creado por Frederic Laloux, un conocido socio de la consultora estratégica McKinsey. Laloux estaba desmotivado y cansado de su trabajo, y por ello en 2011 decidió dejar su puesto para investigar si existía alguna forma de mantener a los empleados motivados en sus oficios.

En él, Laloux plantea el marco conceptual de la evolución de las organizaciones, las etapas y los paradigmas que sientan sus bases, así como los límites y los avances de cada tipo de empresa. Para definir el modelo organizacional de cada una de ellas, utilizó un color diferente.



Rojo

Se refiere a la forma de organización de las comunidades más primitivas de hace unos 10.000 años. En ellas, impera la "ley del más fuerte", es decir, se mantiene el orden y se demuestra el poder del líder mediante el ejercicio de la violencia.

Por lo tanto, en este modelo existe un líder autoritario, y el resto de los miembros del equipo se divide el trabajo y se encarga únicamente de su función.

Algunos ejemplos actuales serían: las bandas callejeras, los grupos de crimen organizado, las tribus más ancestrales que viven en el Amazonas, etc.

Además, algunas empresas nuevas actúan en este nivel ejerciendo la autoridad para que el trabajo salga adelante. Puede funcionar en algunos momentos de crisis, pero no suele ser un modelo que prospere a largo plazo.

Ámbar

Este modelo se corresponde a la época en la que los hombres se empiezan a hacer más sedentarios. En este modelo se accede a puestos de trabajo en los que con el paso del tiempo, el salario es más elevado y la responsabilidad mayor. Por lo tanto, en esta etapa la antigüedad es un criterio muy importante para definir roles.

De esta forma, es posible la organización sin necesidad de recurrir a la violencia, lo cual sí que ocurre en el caso del modelo rojo.

Este tipo de organización permitió a la humanidad crear imperios como Egipto o Mesopotamia y tuvo mucho éxito durante un largo periodo de tiempo.

No obstante, muestra dificultades para adaptarse a entornos cambiantes.

Algunos ejemplos serían: el sector público, los ejércitos y las Fuerzas de Seguridad.

Naranja

Este tipo de organizaciones nace con otro gran salto de la humanidad: la llegada de la revolución industrial.

En ellas se continúa manteniendo la jerarquía como estructura organizativa, pero el criterio que se sigue para subir de puesto ya no es el de antigüedad. Aquí la clave está en los logros, ya que ésta es la forma de hacer frente a la competencia y de ascender.

Las tres características principales de este tipo de organizaciones son: la meritocracia, los objetivos individuales y la innovación.

El gran propósito de este tipo de empresas es el crecimiento económico, es decir, lucrarse a toda costa. Esto lleva a la desmotivación del equipo humano por dos razones: al tener tantas responsabilidades, por mucho dinero que ganen, a veces no consiguen ser totalmente felices o el extremo opuesto: viven frustrados porque no han logrado llegar a la cúspide.

Algunos ejemplos serían: el sector de la banca y la mayoría de las multinacionales.

Verde

En este contexto surgieron los movimientos Agile y Lean, que se dirigen a la adaptación en

un mundo cambiante como el actual.

Con este modelo organizacional, se pone el foco principalmente en dar más fuerza a los empleados para que estén motivados en su trabajo y que, de esta forma, estén más comprometidos con los objetivos de la empresa.

En este caso, se da mucha importancia a la cultura empresarial, y los salarios suelen ser más equitativos entre los empleados.

El principal problema de este tipo de organizaciones es que la toma de decisiones se hace por consenso.

A priori no parece un problema, pero en las compañías más grandes suele dar lugar a que la toma de decisiones se convierta en un proceso muy lento. Y hoy en día, debido a la alta competencia existente, esto puede llevar al fracaso.

Por ello, muchas organizaciones verdes acaban convirtiéndose en naranjas para llegar a tomar decisiones de forma más rápida.

Algunos ejemplos serían: la mayoría de las ONGs, Starbucks, Southwest Airlines y Ben & Jerry's.

Teal

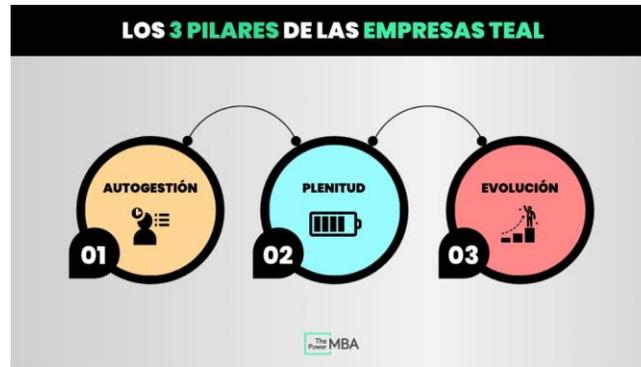
El paradigma Teal aparece a mediados del siglo XX, y ha ido creciendo poco a poco a lo largo del siglo XXI.

Podríamos definir este tipo de organizaciones como “sistemas vivientes”, ya que surgen cuando las compañías descubren cómo trabajar de forma autogestionada.

Los líderes ponen el foco en los trabajadores de la empresa para que sean ellos mismos los que se encarguen de la toma de decisiones.

Todas estas empresas se asientan sobre tres pilares básicos: la Autogestión, la Plenitud y el Propósito evolutivo.

Descubrió que las organizaciones Teal son las que mejor se adaptan al contexto social y económico actual, ya que permiten desarrollar el potencial de todo el equipo humano de una empresa.



Las Organizaciones TEAL se sustentan en 3 pilares básicos:

- **Autogestión:** Este tipo de empresas se caracteriza por la descentralización, es decir, permite la participación en la toma de decisiones a todas las personas implicadas en las mismas.

Las empresas tradicionales están muy centralizadas y llenas de reglas porque no confían en sus empleados. Pero en las organizaciones Teal sí que lo hacen, y además persiguen el bien común.

Por lo tanto, cualquier empleado puede tomar una decisión —incluso económica— siempre y cuando la consulte con todas las personas a las que les puede afectar y con expertos en la materia que se trate. Una vez se haya escuchado al resto de participantes, se podrá tomar la decisión. Así, es mucho más fácil que una compañía sea más ágil en un mundo tan cambiante como el actual.

- **Plenitud:** Los trabajadores dentro de este tipo de organizaciones se sienten completamente realizados, ya que la empresa fomenta un entorno en el que los empleados se sientan libres para expresarse.

De esta manera, crece el sentimiento de compromiso, la energía, la creatividad en el trabajo y la pasión por lo que hacen. Así, es posible sacar el máximo potencial a los trabajadores y lograr que exploten todo su talento.

Las compañías que aplican esta metodología de gestión del capital humano tienen muy en cuenta la inteligencia emocional a la hora de tratar con el capital humano: buscan el bienestar de sus clientes, pero sobre todo el de sus empleados.

No obstante, el concepto de plenitud es disruptivo en el ámbito empresarial tradicional, ya que se suele tratar a las personas como “meros elementos de la compañía” para hacerla crecer.

- **Propósito evolutivo:** Este concepto también es novedoso para las empresas tradicionales, ya que dichas compañías únicamente buscan lucrarse. No obstante, en las organizaciones Teal el propósito no es únicamente crecer y ganar más dinero,

sino que las empresas tratan de definir cuál es su función en el mundo.

Además vuelcan a todos los miembros de la compañía hacia sus objetivos, y de esta forma logran se conviertan en metas comunes.

Y es esto lo que motiva a los empleados a hacer su trabajo de la mejor forma posible. De esta manera consiguen alinearse con las necesidades de la compañía y logran que ésta prospere mucho más.

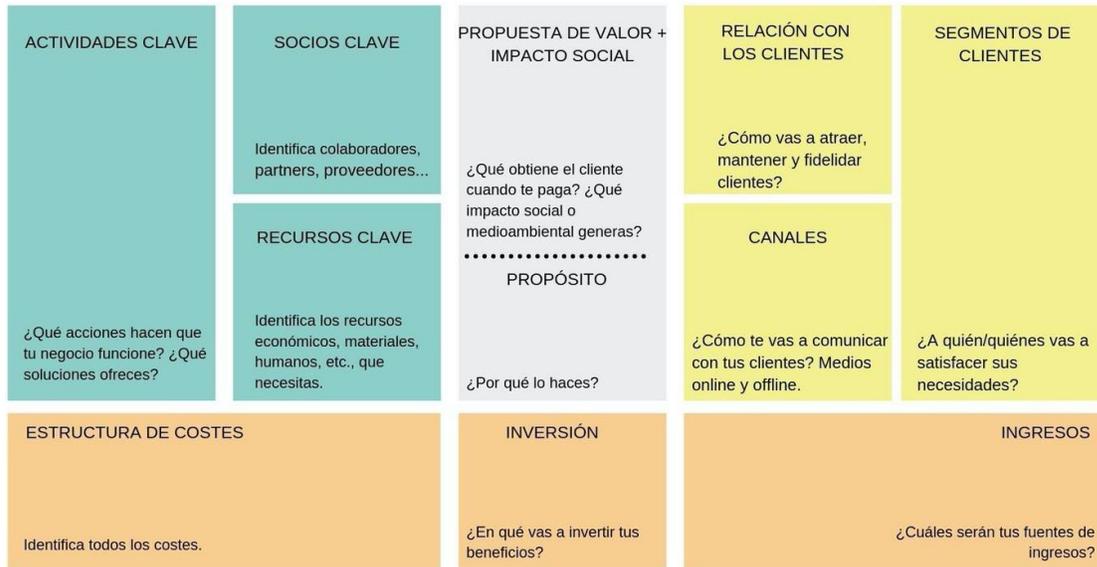
2.2.- Ejemplos e inspiración

- La fageda – Yogures y postres. <http://www.fageda.com/es/>
- Casa de Carlota – Diseño gráfico y creativo. <https://www.lacasadecarlotaandfriends.com/> OptiCoop. Óptica. <https://opticosto.com/>
- Seryes. Correduría de seguros éticos. <https://www.seryes.com/> Almanatura. Desarrollo Rural. <https://almanatura.com/>
- La Ortiga- Alimentación. <https://laortiga.com/>
- La Osa – Alimentación. <https://laosa.coop/> HolaLuz – Energía. <https://www.holaluz.com/> Oriens – Educación. <https://orienscultural.com/>
- Távora Teatro Abierto. Compañía y Sala de Teatro. <https://tavorateatroabierto.com/> La Borda – Vivienda. <http://www.laborda.coop/es/>
- Entrepatis – Vivienda. <https://www.entrepatis.org/>

2.3.- Construyendo nuestro propio proyecto de impacto social

¿Cómo tiene que ser nuestro proyecto para que tenga impacto y sea socialmente transformador? Probablemente tengamos algunas pistas y algunas incertidumbres. Os proponemos como herramienta para trabajar sobre nuestra propuesta de valor un modelo que se llama Social Canvas, inspirado en el Business Model Canvas (modelo de Lienzo de Negocio) pero que incorpora elementos clave que configuran nuestro proyecto proyecto desde la vertiente más social.

En este blog (<https://www.triquels.com/blog/canvas-social>) desarrollan en detalle el proceso para crear tu social canvas, y a continuación vamos a hacer un recorrido por los aspectos principales que lo conforman.

SOCIAL BUSINESS CANVAS


www.triquels.com



Así pues para hacer el canvas para tu proyecto social usando esta plantilla puedes seguir los siguientes pasos:

¿Qué vas a hacer?

1. Propuesta de valor: define por qué tus clientes deben escogerte a ti y no a tu competencia y piensa qué problema solucionas.
2. Impacto social: define qué impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente generas.
3. Tu propósito: piensa qué buscas conseguir con tu proyecto y por qué lo haces.

¿A quién te diriges?

4. Segmentos de clientes: define quiénes se beneficiarán de contratarte o comprar tus productos. ¿Son las mismas personas quienes pagan por ello y lo disfrutan? ¿O son personas diferentes? ¿Tienes varios tipos de clientes?.
5. Relación con los clientes: cuesta mucho más atraer a clientes nuevos que retener a los que ya te han comprado o contratado alguna vez, por ello debes pensar cómo vas a construir relaciones con tus clientes para atraerlos, mantenerlos y fidelizarlos.
6. Canales: define todos los canales que vas a utilizar para comunicarte con tus clientes, este bloque está estrechamente relacionado con el anterior porque serán los medios que utilices para relacionarte con tus clientes. Contempla medios

online y offline.

¿Cómo lo vas a hacer?

7. Socios clave: define las alianzas que necesitarás para desarrollar tu empresa social (proveedores, colaboradores, empleados...)
8. Recursos clave: define los recursos que necesitarás para que tu proyecto salga adelante. Ten en cuenta recursos económicos, humanos, materiales, tecnología, infraestructura...
9. Actividades clave: define las actividades que harán que tu negocio funcione (producción, compra- venta, consultoría...).

¿Cuánto?

10. Ingresos: define cuales serán todas tus fuentes de ingresos.
11. Estructura de costes: define todos los costes que tendrás (fijos y variables).
12. Inversión: define en qué vas a invertir tus beneficios, puede ser reinversión en la empresa, formación, una parte a ONG's... Recuerda que la sostenibilidad también contempla la rentabilidad a largo plazo.

3.- PARA PROFUNDIZAR

Sobre Organizaciones inteligentes (1.1)

- Recursos gratuitos para la facilitación. IIFAC (Instituto Internacional de Facilitación y Cambio): <https://www.iifac.org/recursos/>
- Facilitación Comunitaria para Transiciones Ecosociales No Violentas: F-NET. NOVACT (Instituto Internacional para la Acción Noviolenta): <https://novact.org/2019/09/manual-facilitacio-noviolen-ta-de-comunitats-per-a-transformacions-ecosocials-f-net/?lang=es>
- Herramientas para la siempre en Guía para la transición ecosocial en tres pasos: http://amordebarrio.net/wp-content/uploads/2020/07/portada_3pasos-212x300.jpg
- Tipos de interacción según Fernando Cembranos: <https://www.youtube.com/watch?v=O9zU6n8GbRA>

Sobre Sistemas democráticos de gobernanza (1.2)

- Página de balance social: <https://www.reasred.org/balance-social-2020>

Modelos de negocio Transformadores

Aquí podéis ver algunos ejemplos de entidades con la certificación B-Corp: <https://www.bcorpSpain.es/directorio-b-corps>

Información adicional sobre SANNAS: <https://www.sannas.eu/> Más información sobre organizaciones TEAL: https://youtu.be/2LhPJJa_uqaU

<https://9brains.es/organizaciones-teal-2/>

<https://www.thepowermba.com/es/business/organizaciones-teal/>

Sesión 4: Incidencia política y co-producción

0.- INTRODUCCIÓN Y CONTENIDOS

Objetivos:

- Conocer los conceptos y posibilidades de la coproducción así como realizar una primera aproximación a la estrategia de incidencia institucional de las entidades y/o proyectos
- Dotar de nociones comunicativas para apoyar el trabajo de incidencia en las organizaciones.

Prácticas:

- Realizar una propuesta estratégica de Incidencia Institucional
- Desarrollar el documento base de comunicación externa del proyecto

1.- COPRODUCCIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL BARRIO

¿Qué papel podemos jugar en nuestras entidades y organizaciones para fortalecer el acceso a la institución? ¿Cómo podemos desarrollar una papel relevante en el desarrollo de las políticas públicas específicas en aquellas materias o ámbitos que nos interesan?

Hay diversas herramientas y procesos de coproducción de políticas públicas entre la administración y otros actores económicos y sociales. Si queremos que nuestra visión y apuesta por la transformación social vaya dando pasos hacia delante y sirva para una mejor y más eficaz satisfacción de nuestras necesidades y la del resto del barrio, no podemos dejar de construir una estrategia de coproducción e incidencia.

1.1. Hacia co-producción de políticas públicas

El término "coproducción" encuentra sus orígenes académicos en el sector público, en el trabajo de la ganadora del Premio Nobel Elinor Ostrom (1996) y otros economistas de la década de 1970 que estudiaron la colaboración entre departamentos gubernamentales y ciudadanos, demostrando que se fomentaba la prestación eficaz de servicios mediante la colaboración entre proveedores profesionales y usuarios de servicios, en lugar de una planificación centralizada.

En las últimas décadas, los gobiernos han (re) descubierto al ciudadano como un actor importante en el diseño, implementación y seguimiento de las políticas y servicios públicos.

La coproducción es un enfoque para la toma de decisiones y el diseño de servicios en lugar de un método específico. Rechaza la comprensión tradicional de los usuarios de servicios como dependientes de los servicios públicos y, en cambio, redefine la relación servicio / usuario como una de codependencia y colaboración. En la práctica, significa que los afectados por un servicio no sólo son consultados, sino que forman parte de la concepción, diseño, dirección y gestión de los servicios.

La coproducción va mucho más allá de la idea de "participación ciudadana" o "participación de los usuarios de servicios" para fomentar el principio de asociación igualitaria. Ofrece transformar la dinámica entre el público y los trabajadores del servicio público, poniendo fin a "ellos" y "nosotros". La coproducción convierte a los usuarios de los servicios de receptores pasivos en formadores activos de los servicios públicos porque significa involucrar a todas las partes interesadas, incluidas las personas que utilizan un servicio, en el proceso de determinar qué servicios se prestan y cómo operan.

Debemos diferenciar entre coproducción individual y la coproducción colectiva. La coproducción individual describe aquellas situaciones en las que un cliente o un cliente, individualmente o en grupo, participa en la producción o producción parcial de los servicios que utiliza, recibiendo "beneficios que son en gran parte personales". La coproducción colectiva se basa en la idea de que la coproducción no se limita a los usuarios, sino que involucra a otro tipo de personas, como ciudadanos, voluntarios o socios no gubernamentales. Este tipo de coproducción está diseñado para producir beneficios para toda la comunidad.

Podemos distinguir tres niveles de co-producción:

- **Cumplimiento (descriptivo):** la coproducción tiene lugar en la etapa de prestación de servicios, cuando los cuidadores y las personas que utilizan los servicios colaboran para lograr resultados. Las personas que utilizan los servicios hacen contribuciones en cada etapa de la prestación del servicio, pero no participan en la implementación. A pesar de la conciencia de que los servicios de atención no se pueden producir sin la participación de las personas que utilizan los servicios, el nivel de cumplimiento ofrece pocas oportunidades para un cambio real por parte de o para las personas que utilizan los servicios porque se trata de cumplir con un régimen existente.
- **Apoyo (intermedio):** El nivel intermedio de coproducción reconoce y valora a las muchas personas que se unen para coproducir servicios de cuidado. Reconoce la aportación y el valor de los usuarios del servicio, utiliza las redes de apoyo existentes y mejora los canales para que las personas se involucren en la configuración de los servicios. Puede incluir roles nuevos o más involucrados para los usuarios en el reclutamiento y capacitación de profesionales y gerentes. También puede ver que

las responsabilidades se comparten con las personas que utilizan los servicios.

- **Transformación:** los métodos de coproducción más eficaces pueden transformar los servicios y crear nuevas relaciones entre las personas que los utilizan y el personal. Este nivel transformador de coproducción toma "un enfoque de toda la vida", incorporando cuestiones de calidad de vida, así como cuestiones simplemente clínicas o de servicio.

1.2.- Incidencia de nuestras organizaciones y proyectos

Para implementar la coproducción, necesitamos un "enfoque de sistemas completos" porque:

- Las organizaciones deben cambiar en todos los niveles, desde la alta dirección hasta el personal de primera línea, si quieren lograr una participación significativa.
- La participación debe convertirse en parte de la práctica diaria y no ser una actividad única.
- La participación opera en diferentes niveles, ya que hay muchas formas de involucrar a las personas que utilizan los servicios en diferentes tipos de decisiones.

Hacer que la coproducción ocurra en la práctica implica que todos los que están involucrados en el proceso, que pueden tener diferentes perspectivas, trabajen juntos para lograr los objetivos acordados. Esto significa construir relaciones. Esto se refleja en el concepto de "estado relacional". Los servicios públicos y los gobiernos deben basarse en un enfoque de relación, con la devolución del poder en todos los niveles, para que las personas tengan poder y responsabilidad. Una parte importante de este concepto es la idea de que los gobiernos y los proveedores de servicios deben confiar en los ciudadanos y las personas que utilizan los servicios.

Podemos distinguir 4 fases en el proceso:

Preparación del proceso

Explorar el desafío y las posibles soluciones con un equipo central de partes interesadas comprometidas con diferentes perspectivas del desafío y posibles financiadores de la solución. Se capacita a las partes interesadas del equipo central en la aplicación de los principios, herramientas y métodos de innovación social y se lleva a cabo una cuidadosa investigación sobre el desafío, preparando una pregunta de desafío para el "taller de co-definición".

Co-definiendo el desafío local

Se realizan entrevistas con las partes interesadas se ayuda al equipo central a definir los temas del desafío o las preguntas para el taller de co-definición con un grupo más amplio de partes interesadas, incluidos los usuarios finales. Para enmarcar mejor el desafío y

asegurar que la solución lograra un impacto amplio, el taller de co-definición busca compartir diversas perspectivas, plantear ideas de solución inicial y, a través de un entendimiento compartido, desarrollar una descripción concisa del desafío.

Co-creando soluciones

El equipo central logra mejorar su comprensión del desafío y las ideas emergentes de soluciones aprovechando los resultados de los talleres de co-definición a través del compromiso con nuevas partes interesadas, conocimientos y contribuciones. Después de refinar el desafío local, se diseñan e imparten talleres de co-creación de 3 días con actores locales del sector público, privado y de terceros para coproducir soluciones de innovación social para abordar el desafío. En este momento se invita a otros innovadores sociales a inspirar a los participantes y mostrar ejemplos de cómo habían abordado desafíos similares.

Implementando las soluciones localmente

Los centros anfitriones apoyan a los actores que habían creado una idea de solución para desarrollar activamente pilotos al reflexionar sobre los nuevos hallazgos en torno al desafío; desarrollan un plan de negocios y lo conectan con actores clave, donantes potenciales y hacedores; Además se buscan recursos de financiación posibilitando nuevas alianzas y asociaciones; y por último se exploran soluciones exitosas similares.

Aspectos fundamentales a tener en cuenta :

- Acceso
- Asegurar que todo en el proceso de coproducción sea accesible para todos los participantes y que nadie quede excluido.
- Asegúrese de que todos los involucrados tengan suficiente información para participar en la coproducción y la toma de decisiones.
- Soporte independiente
- Piense si un facilitador independiente sería útil para apoyar el proceso de coproducción.
- Construyendo capacidad comunitaria
- la necesidad de apoyo e inversión
- la importancia de desarrollar las habilidades de los miembros de las organizaciones comunitarias
- El papel que las organizaciones comunitarias más grandes pueden desempeñar en sus áreas para ayudar a garantizar la igualdad al apoyar a las organizaciones más pequeñas para que sean parte de la coproducción.
- Profesionales y personal de primera línea
- Asegúrese de que el personal de primera línea tenga la oportunidad de trabajar utilizando enfoques de coproducción, con tiempo, recursos y flexibilidad.
- Capacitación y apoyo
- Asegúrese de que todos los involucrados estén capacitados en los principios y la

filosofía de la coproducción y las habilidades que necesitarán para el trabajo que realizan.

- Brindar cualquier apoyo que sea necesario para asegurar que la comunidad involucrada tenga la capacidad de ser parte del proceso de coproducción.
- Puesta en servicio de servicios coproductivos
- Asegurar que las políticas y procedimientos promuevan la puesta en servicio de servicios que utilizan enfoques de coproducción.
- Asegúrese de que existen políticas de coproducción en el proceso real de puesta en servicio.
- Las autoridades locales pueden desarrollar vínculos más fuertes con las comunidades a las que sirven a través de la puesta en marcha estratégica, desarrollando agendas "localistas" que reconozcan el valor de apoyar a los proveedores locales.

1.3 Oportunidades y desafíos

La coproducción no debe verse como una actividad única. La coproducción exitosa introducirá cambios en los sistemas que conducirán a la revisión, el desarrollo y la entrega continuos de nuevas formas de apoyo. Por lo tanto, la coproducción se beneficia de una cultura de aprendizaje continuo sobre lo que ha funcionado y lo que no.

La revisión y la evaluación son parte esencial de cualquier iniciativa de coproducción, a realizarse con las personas que utilizan los servicios. Mirar los resultados y los procesos debería ayudar al desarrollo de enfoques coproductivos, pero ha habido muy pocas evaluaciones completas de las iniciativas de coproducción. La evaluación debe centrarse en la diferencia real que la coproducción hace en la vida de las personas, y deben ser coproducidas.

Dentro de este proceso se nos abren una serie de oportunidades pero también desafíos. Es importante tenerlas en cuenta para poder anticiparnos:

Oportunidades

- Valor agregado: la coproducción puede acceder a activos que antes estaban infrautilizados y también puede brindar una mayor satisfacción a las personas que utilizan los servicios.
- Utilización de la experiencia de los usuarios del servicio: Los usuarios del servicio valoran los enfoques en los que el profesional les ayuda a lograr los objetivos que ellos mismos han determinado. Los enfoques coproductivos también pueden contribuir al desarrollo de sistemas de apoyo mutuo que aborden los problemas antes de que se agraven.
- Habilidades prácticas: algunos modelos coproductivos, como los bancos de tiempo en los que los participantes comparten habilidades y compañerismo, pueden

proporcionar ventajas prácticas, como habilidades y aprendizaje formales e informales.

- Beneficios para la salud y prevención: Se ha descubierto que la coproducción tiene un impacto positivo en la salud con un vínculo entre los bancos de tiempo y los niveles reducidos de hospitalización. Ciertos esquemas de coproducción podrían contribuir a la agenda de bienestar y prevención en la atención sanitaria y social.
- Capital social: los esquemas que construyen relaciones de apoyo y aumentan la confianza y la actividad de los participantes tienen beneficios positivos para el capital social. Además de los beneficios que sienten los usuarios de los servicios, los proveedores de servicios y la comunidad en general pueden beneficiarse de estos enfoques.

Desafíos

- Difícil de manejar bien cuando se trata de grupos más grandes
- Puede parecer exclusivo y poco representativo para aquellos usuarios / residentes que no están invitados a participar.
- Requiere un compromiso de tiempo considerable por parte de profesionales y participantes
- Creación de capital social: Es posible que los esquemas de coproducción puedan marginar a grupos ya marginados, ya que existen límites en la medida en que algunas personas pueden coproducir sin apoyo. Es necesario tener en cuenta las cuestiones de exclusión social, igualdad y diversidad. También existe la conciencia de que la coproducción no debe ser un método para que los gobiernos descarguen sus problemas en la comunidad y los usuarios de los servicios.
- Desafíos a los marcos existentes: La tendencia de las autoridades estatutarias a la aversión al riesgo, así como las regulaciones fiscales y de beneficios, pueden crear problemas para las iniciativas coproductivas. Además, la rendición de cuentas puede verse amenazada a medida que los presupuestos privados y públicos, formales e informales que antes estaban separados se entrelazan.
- Seguridad e independencia: puede haber preocupaciones sobre la sostenibilidad a largo plazo de los proyectos, ya que muchas iniciativas de coproducción quieren ser independientes y dependen de una financiación que, a menudo, es a corto plazo e inestable.
- Apoyo del personal: Para que la coproducción funcione de manera eficaz, el personal y los usuarios de los servicios deben estar capacitados.

- Algunos en el sector creen que este enfoque requiere habilidades específicas y se deben crear nuevos roles para las personas que ayuden al personal a superar su falta de voluntad para compartir el poder con los usuarios. Incluso si este no es el caso, existe la necesidad de capacitación y desarrollo del personal para apoyar los enfoques coproductivos. Debe haber un apoyo claro para la asunción de riesgos positiva y se debe alentar al personal a buscar oportunidades de colaboración.

1.4. Estudios de caso de coproducción

Política de Cambio Climático

La participación de las personas en la gobernanza climática se considera cada vez más un factor crítico para la resiliencia al cambio climático eficaz e inclusiva en términos de empoderamiento público, mayor legitimidad y cumplimiento, justicia climática e innovación social.

Barcelona es un ejemplo reconocido internacionalmente de una ciudad que realiza experimentos climáticos urbanos guiados por el concepto de coproducción con su Plan Climático local coproducto con la ciudadanía en 2017 y su consejo de organizaciones coproductoras del Plan de Acción de Emergencia Climática desde finales de 2019.

El proceso de coproducción del Plan Climático de Barcelona utilizó herramientas analógicas y digitales para la participación pública e involucró a cuatro grupos de partes interesadas que desempeñaron diferentes roles en el diseño e implementación del proceso:

- Los funcionarios fueron los encargados de diseñar todo el proceso de coproducción.
- En su diseño y orientación también contribuyeron facilitadores, es decir, una firma consultora especializada en participación ciudadana en temas ambientales contratada por el municipio.
- Las organizaciones miembros de la red Barcelona + Sostenible se involucraron como participantes tanto para sugerir como para valorar propuestas para el Plan Clima. La mayoría de ellos pertenecían al sector privado (42%), seguidos de entidades públicas (20%), ONG o fundaciones (13%), universidades (8%), grandes sindicatos (6%), escuelas primarias semiprivadas (6%), y asociaciones de profesionales técnicos (4%).
- Los ciudadanos laicos y personas de las organizaciones que no eran miembros de la red también participaron en el proceso con responsabilidad limitada.

El proceso de coproducción comenzó a mediados de julio de 2017, consistió en tres fases y utilizó diferentes herramientas para la participación pública. Durante la primera fase, el ayuntamiento recogió las propuestas de los participantes a través de:

- a) dos talleres presenciales,
- b) dos sesiones autoorganizadas, y
- c) la plataforma digital Decidim.

Más de 140 organizaciones (por ejemplo, sector privado, ONG, escuelas) se involucraron a través de sesiones participativas para elaborar un compromiso conjunto adquirido tanto por el Ayuntamiento como por las organizaciones ciudadanas, para implementar cinco medidas estratégicas y siete proyectos prioritarios (Ayuntamiento) y definir y desarrollar nueve proyectos de carácter ciudadano (que involucren a 135 personas de 86 organizaciones).

Primero, en 2016 el gobierno local encargó un informe de línea de base que se enfoca en 9 áreas: dominio social, energía, movilidad y calidad del aire, modelo de ciudad, salud, sistema alimentario, biodiversidad, agua y gobernanza. La plataforma gratuita de código abierto Decidim Barcelona se lanzó en febrero de 2016 para apoyar y potenciar digitalmente esta intensificación y ampliación de la gobernanza democrática participativa

La segunda fase del proceso de coproducción incluyó la validación y priorización inicial de las propuestas recogidas en la primera fase. El Ayuntamiento organizó talleres presenciales y puso en marcha una plataforma digital para recoger y priorizar propuestas para el plan de organizaciones (104 participantes de los sectores público y privado, ONG, escuelas y universidades, sindicatos y colegios profesionales) y ciudadanos (23 participantes).

Finalmente, la última fase consistió en la aceptación o rechazo de las propuestas por parte del equipo de funcionarios encargados de elaborar el plan. Todas las propuestas recopiladas se cargaron en la plataforma digital.

Durante el proceso de coproducción se valoró la participación de los funcionarios públicos porque actuaban como árbitros neutrales y garantizaban el interés público sobre los resultados del proceso. Por el contrario, el conocimiento técnico que poseen los funcionarios públicos sobre el funcionamiento y la gobernanza de la ciudad podría abrumar a los participantes y dificultar las interacciones equitativas entre ellos.

Para convertir las propuestas coproducidas en acciones del plan, el equipo de funcionarios encargados de elaborar el Plan Climático aceptó o rechazó las propuestas recogidas. Solo el 26% de las propuestas coproducidas aceptadas se introdujeron en el plan de forma idéntica a como se formularon en el proceso de coproducción. El 5% de las propuestas se transformaron parcialmente, es decir, modificaron levemente algunos aspectos puntuales. El 22% de las propuestas aceptadas incluidas en el plan fueron muy transformadas. En otras palabras, uno o más aspectos relevantes de la propuesta fueron excluidos o modificados significativamente una vez convertidos en acciones del plan.

El Plan Climático de Barcelona (2018-2030) lanzado en abril de 2018 y aprobado oficialmente en octubre de 2018 contiene acciones basadas en las propuestas coproducidas, las sugerencias de los diagnósticos y las aportaciones de los funcionarios.

El plan resultante incluye 242 acciones, divididas en cinco áreas (es decir, las personas primero, comenzando por el hogar, transformando los espacios comunes, la economía climática y la construcción conjunta) y 18 líneas de acción (p. Ej., Sin cortes de suministro de energía o agua, conservación el paseo marítimo, cero residuos o acción cultural por el clima). Las acciones enumeradas se enmarcan en horizontes de dos tiempos (es decir, acciones que se lanzarán antes de 2020 y acciones que se lanzarán entre 2021 y 2030) y cuatro objetivos estratégicos (es decir, mitigación, adaptación, justicia climática y promoción de la acción ciudadana).

Educación y Cuidado infantil

El cuidado es una actividad que alguna vez dependió casi por completo del tiempo y la calidad de las relaciones humanas, pero ahora se apoya en gran medida en una fuerza laboral crónicamente mal pagada y subvalorada, cada vez más dirigida por unas pocas grandes empresas que buscan maximizar las ganancias.

Los modelos cooperativos de cuidado infantil liderados por padres como Childspace en Brockwell o Grasshoppers in the Park en Hackney combinan salarios y condiciones decentes para el personal con control real y asequibilidad para los padres que contribuyen con tiempo y habilidades a la gestión de la guardería.

La guardería está ubicada en el este de Londres, una sociedad anónima sin fines de lucro, se estableció hace 15 años como una cooperativa de cuidado infantil dirigida por padres con el objetivo de ofrecer a las familias cuidado infantil de alta calidad a un costo menor que en una guardería privada. .

Si bien se espera que todos los padres de Grasshoppers contribuyan de una forma u otra, ya sea asistiendo a excursiones o llevándose ropa a casa, los padres pueden reducir sus tarifas asumiendo roles más importantes. Esto podría ser asistir al aula durante un día completo entre las 9.30 a.m. y las 3.30 p.m. una vez a la semana, o para ayudar con tareas como administración o recaudación de fondos en horarios flexibles, cuando los padres obtienen un descuento mensual de £ 120.

Las tarifas están agrupadas por ingresos en un intento por atraer familias de diversos orígenes, y la administración de la guardería prefiere confiar en los padres cuando declaran sus ingresos. El personal cree que existe un gran potencial para que los padres aprendan habilidades de los profesionales en el entorno y las transfieran al entorno de aprendizaje en el hogar. Los padres pueden beneficiarse mucho de trabajar junto a profesionales en la sala, lo que en última instancia beneficia a sus hijos.

Aunque Grasshoppers es una organización sin fines de lucro y depende en gran medida de la recaudación de fondos, los salarios que se pagan al personal están por encima del promedio, y un médico calificado en la guardería gana 21.500 libras esterlinas al año.

La National Day Nurseries Association no captura ningún registro de cuántos viveros

cooperativos existen en el Reino Unido, pero cree que solo una pequeña proporción de los viveros se gestionan de esta manera. Estos tienden a estar en ciudades más grandes donde la demanda es mayor y hay una comunidad unida. Uno de los problemas parece ser que esos entornos atraen principalmente a familias que pueden permitirse dedicar tiempo a participar en la guardería de sus hijos.

Gestión y saneamiento de residuos

Los desechos sólidos (SW) se han convertido en las últimas décadas en uno de los problemas más urgentes, ya que la población mundial está creciendo a un ritmo acelerado (11 millones de toneladas por día en 2100). Según los especialistas del Banco Mundial, de más de 3,5 millones de toneladas por día en 2010, la generación mundial de desechos alcanzará los 6 millones de toneladas por día en 2025 y probablemente alrededor de 11 millones de toneladas por día en 2100. Todos los países deberán hacer frente a un aumento de la contaminación de suelos y agua y una posible crisis de salud, pero lo más probable es que los países en desarrollo sean los que más sufran por las políticas de gestión de residuos insostenibles.

Estudio de caso: sistemas de alcantarillado en Brasilia, Brasil (McGranahan, 2015)

Los residentes de la comunidad, las organizaciones y las empresas locales tienen una ventaja comparativa en la construcción y administración de sistemas simples de bajo costo ubicados dentro de la comunidad, mientras que las agencias públicas, los servicios públicos y los grandes contratistas tienen una ventaja comparativa en la construcción y administración de sistemas tecnológicamente sofisticados centrados fuera de la comunidad.

Elinor Ostrom dio un ejemplo conocido como las “alcantarillas condominiales” en Brasil (Ostrom, 1996): un ejemplo de un sistema de saneamiento de gama relativamente alta que aún puede ser asequible en áreas de muy bajos ingresos, siempre que sea coproducido. Las alcantarillas condominiales son más pequeñas en diámetro que las alcantarillas convencionales, tienen menos profundidad, cuestan entre un tercio y la mitad del alcantarillado convencional y pueden resultar más baratas que los sistemas en el sitio a medida que la densidad aumenta a más de 150 a 200 personas por hectárea. Mientras que los sistemas convencionales esencialmente brindan servicios a cada unidad de vivienda, los sistemas condominiales brindan servicios a cada bloque de viviendas o cualquier grupo de viviendas que podría denominarse unidad de vecindario o “condominio”.

El sistema de condominio drena hasta un punto para su tratamiento, remoción o conexión con un alcantarillado principal. La justificación original para comprometerse con los residentes locales y obtener su cooperación fue principalmente para mantener bajos los costos, permitir que los residentes desempeñen un papel en el diseño del sistema local, y quizás lo más importante para brindar la capacidad y la responsabilidad de lidiar con los bloqueos, que a menudo surgen con alcantarillas de pequeño diámetro. Solo en Brasilia, el sistema condominial se ha utilizado para extender las conexiones de alcantarillado a medio

millón de personas.

El sistema condominial depende de tres desafíos difíciles: la organización de los ciudadanos y su cumplimiento de promesas para emprender acciones colectivas (capital social fuera del gobierno); el buen trabajo en equipo dentro de una agencia pública (capital social dentro del gobierno); la coordinación efectiva entre ciudadanos

Las comunidades pueden participar en el proceso de coproducción del condominio en:

- movilizándolo a la comunidad
- Toma de decisiones
- construcción
- mantenimiento

La participación en la movilización y la toma de decisiones se asoció con un mejor desempeño, mientras que la participación en la construcción y el mantenimiento no. Estos resultados sugieren que una coproducción exitosa puede requerir diálogo, así como colaboración práctica.

Empleo

Estudio de caso en Zaragoza, España: La Colaboradora

La Colaboradora en Zaragoza, España, es un espacio físico de Inteligencia Colectiva donde una comunidad colaborativa trabaja en sus proyectos empresariales, sociales o creativos con el único requisito de pago de intercambiar ideas, servicios y conocimientos a través de un banco de tiempo para fortalecer la economía colaborativa de su miembros y su entorno.

En este espacio se pueden desarrollar proyectos empresariales, sociales, creativos... Está dirigido a emprendedores, autónomos, autónomos, ONG, activistas, creativos, re-empresarios que quieran desarrollar un proyecto. La Colaboradora está formada por personas con un proyecto a desarrollar.

Es un entorno físico P2P donde se gestiona el talento y se combina la filosofía de las redes de intercambio peer to peer con la intensidad del contacto humano a través del encuentro de comunidades colaborativas.

La Colaboradora es un espacio cogestionado entre el Ayuntamiento de Zaragoza y los propios usuarios que se implican en su gobernanza y se empoderan por ella. Cada miembro trabaja en el desarrollo de su proyecto con el compromiso de poner 4 horas de su tiempo al servicio de la comunidad para ofrecer servicios de forma voluntaria en las tareas de gobernanza del proyecto (dinamización, comunicación o formación) o contribuyendo con su conocimiento asesorando a otros miembros. Sus órganos de gobierno son el Consejo de Administración y la Asamblea.

https://www.youtube.com/watch?v=3XVfTqNLPak&feature=emb_imp_woyt

Espacios públicos

Estudio de caso en Wroclaw, Polonia: Estrategia 2030 y Grow Green Wroclaw

Estrategia Wroclaw 2030 (Bednarska-Olejniczak et al., 2019)

La estrategia formuló (por primera vez) una visión de la ciudad: “Desarrollo sostenible basado en el alto valor de la vida de los residentes actuales y futuros, así como la creatividad, la innovación y el espíritu empresarial”. También se inspiró en los residentes, quienes determinaron las prioridades preferidas de las autoridades para los próximos 10 años. Estos incluyeron:

- política proecológica, incluida la protección del aire y el aumento del área de áreas verdes
- revitalización de áreas urbanas degradadas
- desarrollo del transporte público
- apoyando el emprendimiento local

En la práctica, la idea de participación se implementa en dos programas clave:

"Wroclaw Talks" [129]

Es una plataforma que permite realizar amplias consultas sociales, así como facilitar encuentros locales con vecinos, enfocándose en problemas específicos. Las consultas sociales entre residentes y funcionarios permiten que los primeros expresen sus propias opiniones, comprendan mejor las necesidades de otros residentes y hagan preguntas a funcionarios y expertos. Hasta ahora, dentro de los proyectos se ha llevado a cabo lo siguiente: consultas sobre desarrollo territorial, plan de movilidad urbana sostenible, ubicación de aparcamientos 'park and ride', sistema de urbanizaciones de Wroclaw, la acción de hacer verdes las calles de Wroclaw, ciudad estrategia, así como el Estudio de Wroclaw, formas y principios de funcionamiento del Presupuesto Ciudadano de Wroclaw (WBO).

Dentro de este programa, también se crearon los Grupos de Diálogo Social (GDS), cuya idea consiste en hablar, hacer diagnósticos, resolver problemas y mejorar la eficiencia de la actividad y la cooperación de varios grupos (residentes, ONG, empleados de Wroclaw City Office) en diversas áreas de la vida social en Wroclaw.

Presupuesto ciudadano de Wroclaw (WBO)

La consecuencia de los dos primeros años de implementación del PP en Wroclaw fue la configuración de un modelo de PP que trató de tener en cuenta, a través de la división de proyectos de barrio / regional / área, la diversidad demográfica que se produce en la ciudad y que resultó en la selección de proyectos enfocados solo en áreas con alta densidad de

población o que se refieren a grupos más grandes de residentes (padres de niños que asisten a una escuela, ciclistas). Al mismo tiempo, al tomar en cuenta las propuestas presentadas en el ámbito de la necesidad de apoyar pequeños proyectos en el marco del PP, principalmente en el área de mejora de la calidad de vida y seguridad, se introdujo la gradación del tamaño de los proyectos. .

Grow Green Wroclaw

El objetivo del proyecto es probar la eficacia de las soluciones basadas en la naturaleza para desarrollar la resiliencia climática urbana. Se desarrollará una lista de acciones y soluciones, orientadas a la reducción de la temperatura local, aumento de la humedad del aire, provisión de refugio contra el calor, manejo del agua de lluvia. Ejemplos de estas soluciones son: parques de bolsillo, muros verdes y zonas verdes en las calles.

El proyecto consta de dos partes: se asemeja a la forma de una mariposa. La primera zona (ala derecha) es la zona del distrito de Sępolno / Biskupin (conocida como la "ciudad jardín"). El proyecto consiste en examinar la evolución de la ciudad jardín: cómo funciona después de 100 años y qué problemas enfrenta. La segunda área (ala izquierda) es el área del distrito de Ołbin, un distrito con un desarrollo urbano denso y una población densa, donde la gente necesita contacto con la vegetación en las proximidades de sus hogares. En esta área, como parte del proyecto, se crearán soluciones experimentales como parques de bolsillo y calles verdes para mejorar la calidad de vida de los habitantes.

En Wroclaw, el proyecto Grow Green está coordinado por la ciudad de Wroclaw y coorganizado con la Universidad de Ciencias Ambientales y de la Vida de Wroclaw y la Agencia de Desarrollo de la Aglomeración de Wroclaw.

Un elemento muy importante del proyecto es la participación de los residentes de las áreas cubiertas por el proyecto:

En la primera etapa, se pidió a los residentes que indicaran áreas en el distrito de Ołbin, que deberían incluirse en el proyecto. Se enviaron más de 120 propuestas a través de la página web, de las cuales finalmente se seleccionaron 7.

En la segunda etapa, los residentes participarán en el diseño del sistema micro-verde. Se crearán grupos de diseño compuestos por especialistas en diversos campos, arquitectos paisajistas, urbanistas, científicos ambientales, sociólogos y habitantes.

El objetivo de la tercera etapa del proyecto, denominada "patrimonio", es que los vecinos velen por sí mismos el verde, lo cuiden y se sientan responsables de él.

https://www.youtube.com/watch?v=UksMGqjX2_s&feature=emb_imp_woyt

Alojamiento

Estudio de caso en Barcelona, España: Cooperativa de Vivienda La Borda

La Borda se define como la primera cooperativa de viviendas siguiendo el modelo de cesión de uso que se desarrolla en Barcelona y se edifica en suelo público. Como resultado de un proceso participativo emprendido por la comunidad, un grupo de vecinos decidió organizarse para abordar colectivamente el problema de la asequibilidad de la vivienda a través de la implementación de una cooperativa de vivienda (La Borda).

La cooperativa de vivienda puede describirse como un marco para el desarrollo de la innovación social en vivienda: organizaciones y estructuras colectivas con formas de liderazgo compartidas, que generan nuevas respuestas a los problemas actuales y necesidades sociales contemporáneas.

https://www.youtube.com/watch?v=8L-g1H95gG0&feature=emb_imp_woyt

La posición de La Borda a favor de un modelo de comunidad que va en contra del modelo de vivienda convencional permite superar algunas de las limitaciones típicas del diseño arquitectónico. En el caso de la vivienda pública, el miedo de la administración al ocupante desconocido imposibilita introducir cambios que afecten a las tipologías establecidas. Además, la lógica del mercado inmobiliario tiende a producir vivienda de baja calidad asimilándola a un objeto de consumo. Para describir y analizar el proceso, cinco conceptos clave han condicionado las estrategias del proyecto: autogestión, cesión de uso, vida comunitaria, sostenibilidad y accesibilidad.

Autogestión

Los miembros de la cooperativa, y futuros usuarios, son quienes dirigen, controlan y desarrollan todo el proceso a través de una estructura interna que incentiva su participación directa en los comités de trabajo y en una asamblea general mensual. La cooperativa solo cuenta con el apoyo de equipos técnicos especializados en las tareas que sus miembros no pueden asumir, como es el caso del proyecto arquitectónico. Según los valores de la cooperativa, la participación activa de los usuarios se ha integrado en todas las fases del proceso de desarrollo de la vivienda: diseño, construcción, gestión y vida en el edificio.

Cesión de uso y propiedad colectiva

El esquema de cooperativa de vivienda que utiliza La Borda está categorizado bajo el término legal “cesión de uso”. El modelo de cesión de uso está muy extendido en países como Dinamarca (Modelo Andel) y Uruguay (FUCVAM). Ambas experiencias son referentes directos para La Borda en el desarrollo de este modelo, donde la propiedad siempre será colectiva mientras que el uso es personal. Es un modelo no especulativo que toma la vivienda como un derecho básico, con un fuerte compromiso con el valor de uso por encima del valor de cambio en el mercado.

Como institución sin fines de lucro, la cooperativa desarrolló la vivienda en suelo público, donde el Ayuntamiento estableció un arrendamiento por 75 años. La cooperativa será propietaria del edificio y cederá el derecho de uso de la vivienda a sus socios, agrupados

en unidades de convivencia. El derecho de uso se adquiere mediante el pago de una cuota de entrada (que se devolverá si el inquilino abandona la cooperativa) y se mantiene mediante el pago de una cuota mensual asequible.

Vida comunitaria

La Borda quiere producir nuevas formas de convivencia que potencien la interrelación de la comunidad a través del uso de espacios compartidos: establecer vínculos de cooperación en el ámbito de las tareas domésticas y del cuidado para visibilizar los ámbitos privados de la vida cotidiana y promover la igualdad de relaciones entre los vecinos. . Al fomentar la vida comunitaria a través de instalaciones comunes compartidas, los programas de vivienda colectiva convencionales se han reinventado y optimizado en términos de espacio y energía. Las unidades de vivienda reducen su superficie en un 10% ya que servicios como lavandería, habitaciones de huéspedes o trasteros (a menudo sobredimensionados o infrautilizados en viviendas convencionales) son espacios compartidos. El edificio también cuenta con espacios sociales adicionales requeridos por la comunidad como una gran cocina comedor, un área de salud y cuidado, una reserva de espacio no utilizado adaptable a las diferentes necesidades del grupo en todo momento.

Sostenibilidad

La cooperativa prioriza un edificio con el mínimo impacto ambiental, tanto en su construcción como en todo su ciclo de vida, y es un referente para la zona. Otro objetivo fundamental es eliminar la posibilidad de pobreza energética entre los futuros usuarios, situación que algunos de ellos padecen hoy por los altos costos de la energía y sus bajos ingresos. El resultado es un consumo de energía y un confort casi nulos en el edificio con los costes mínimos de construcción y funcionamiento asociados.

Asequibilidad

Una condición esencial de La Borda es garantizar el acceso a una vivienda digna y asequible para sus miembros, para convertirse en un modelo alternativo para las personas de bajos ingresos. El proyecto se financia con los aportes de los vecinos, los aportes de los colaboradores (colectivos o individuales) y la red socioeconómica (principalmente la cooperativa de crédito Coop57 a través de préstamos y títulos participativos).

El presupuesto para la promoción asciende a 3,1 millones de euros y tiene en cuenta todas las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto (impuestos, honorarios profesionales, presupuesto de obra). El presupuesto de construcción asciende a 2,4 millones de euros (850 euros / m²).

Las dificultades de financiamiento hacen que el costo de la construcción sea un factor determinante para establecer el valor de la renta mensual. Para reducirlo se siguen diferentes estrategias: presupuestos como herramienta de diseño, prefabricación (sistema de madera) para reducir la duración de la construcción, sencillez constructiva, autogestión

para reducir el beneficio industrial, algunas fases constructivas y autoconstrucción realizada por los futuros residentes.

Energía

Estudio de caso en Viladecans, España: Vilawatt (Fuselli, 2018)

El proyecto Vilawatt comenzó en 2018 y tiene como objetivo establecer una asociación innovadora de gobernanza público-privada-ciudadana a nivel local (PPCP). Esta entidad contará, por primera vez, con el Ayuntamiento de Viladecans junto con los comercios locales y los ciudadanos de Viladecans como miembros. Su misión será promover y garantizar un uso seguro, limpio y eficiente de la energía, comenzando por un barrio empobrecido de la ciudad de Viladecans (Montserratina). Este nuevo PPCP será el eje central que gestionará las nuevas herramientas locales para la transición: suministro de energía, moneda de energía, servicios de ahorro de energía, inversiones en renovación energética profunda y producción de energía renovable.

La nueva entidad tiene como objetivo crear un Operador de Energía Local que será el proveedor de energía local y el productor de energía renovable, y una Empresa de Ahorro de Energía, ofreciendo servicios de ahorro de energía e inversión en renovación energética a todos los miembros. La Capitalización del Ahorro Energético permitirá a la nueva entidad enfocarse en la inversión de renovaciones energéticas profundas, compartiendo entre la comunidad local los riesgos económicos de aquellas operaciones de ahorro energético que no son económicamente atractivas.

Se creará una nueva moneda energética vinculada al ahorro energético, que funcionará como incentivo a la eficiencia energética y como mecanismo para incrementar la capacidad económica de los grupos económicos vulnerables. Al mismo tiempo, esta moneda alternativa fortalecerá la economía local asegurando un ciclo local del dinero.

https://www.youtube.com/watch?v=U0OTiyesMvQ&feature=emb_imp_woyt

https://www.youtube.com/watch?v=FR7dxZ-dDuU&feature=emb_imp_woyt

2.- COMUNICACIÓN PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA

Es imposible no comunicar. Lo queramos o no, siempre estamos comunicando, incluso por omisión y ausencia, de manera informal e indirecta... ¡somos comunicación! Es importante, por tanto, tomar conciencia de nuestros actos comunicativos para dirigirlos de una forma consciente y estratégica para el alcance de nuestros objetivos.

Si queremos tener incidencia en nuestro entorno y que nuestras acciones y propuestas tenga en eco tenemos que ser capaces de transmitirlo con cabeza y contagiar porque bien es sabido que “solos no podemos, pero con amigas sí”. Esto nos recuerda la importancia de la comunicación en procesos colectivos y lograr una comunicación lo más coral posible.

Para ello, resulta de gran utilidad contar con unas nociones básicas sobre comunicación así como conocer las principales herramientas y canales para hacer llegar nuestro mensaje de una manera atractiva y eficaz. Éste es pues el objetivo este apartado, aproximarnos a algunas herramientas y nociones que nos permitan un manejo más consciente y estratégico de nuestra comunicación.

2.1. -Claves comunicativas para la incidencia política: análisis estratégico

La primera premisa, por tanto, es otorgar la relevancia que tienen los procesos comunicativos para el buen desarrollo de todo proyecto o iniciativa. En ocasiones, planificamos un evento o una acción hasta el último detalle, pero nos olvidamos de que no sólo hay que hacerlo bien sino que también hay que comunicarlo, para que tenga realmente proyección e impacto que deseamos.

Hay muchos manuales y recursos de comunicación (algunos los recomendamos en la parte de referencias), y no es el objetivo de estas páginas realizar algo en profundidad, sino dar unas claves e ideas básicas para que cualquier organización pueda hacer su labor. Otro de los errores comunes es pensar que la comunicación es cosa de expertas y que no estamos capacitadas para ello. Sin embargo, somos seres sociales por definición y nos comunicamos continuamente, por lo que a efectos prácticos ya somos comunicadoras, tomemos pues conciencia de ello y saquémosle el máximo partido.

Como en cualquier proyecto o iniciativa, contar con una buena planificación estratégica es esencial. El caso de la comunicación no es una excepción y tener definidas cuestiones como qué acciones queremos realizar, en qué momentos los vamos a llevar a cabo o con qué recursos contamos es sin duda una gran ayuda para alcanzar nuestros objetivos.

<https://www.youtube.com/watch?v=mqvPG1Om9hw>

Como veremos en el apartado siguiente, el plan de comunicación será una herramienta clave para ello, nuestra hoja de ruta entorno a la que definiremos objetivos, públicos, mensajes y acciones. Pero, para poder proyectar hay que saber de dónde partimos, analizar el estado de nuestra organización y desde ahí enfocar una estrategia comunicativa situada.

Hay múltiples herramientas de análisis, pero una sencilla y relativamente común en los procesos analíticos de las organizaciones es el DAFO.



El DAFO es una herramienta aplicable al análisis comunicativo, pero no debemos perder de vista hacerlo con estas claves y no desde una perspectiva general. Compartimos algunas preguntas que pueden ayudar en esta práctica:

- **Oportunidades:** ¿Qué oportunidades de comunicación tienes a tu alcance? ¿Qué tendencias arrasan y de cuáles puedes beneficiarte? ¿Cómo podrías comunicar mejor? ¿Existe algún espacio aún no saturado en el que podrías encajar? ¿Son las redes sociales una oportunidad comunicativa para tu marca? ¿Y los medios? ¿Qué crees que puedes hacer a nivel de comunicación para aumentar tu visibilidad? ¿Existe alguna tecnología o aplicación móvil que pueda ayudar o contribuir de manera positiva en la comunicación de tu marca? ¿Utilizas todos los recursos de comunicación que tienes a tu alcance?
- **Amenazas:** ¿Qué hace tu competencia? ¿Cómo se comunica con los clientes? ¿Qué podría distraerte o hacerte sombra? ¿Existe algún cambio demográfico, de necesidades o de manera de comunicarse entre tu público que pueda perjudicarte? ¿Pertenece a un sector con poca o ninguna tradición a la hora de comunicar? ¿Se acerca una crisis?

Una vez conoces cuáles son las oportunidades y amenazas que afectan a la comunicación de tu empresa llega el momento de realizar una evaluación interna para establecer cuáles son tus virtudes (fortalezas) y defectos (debilidades).

- **Debilidades:** ¿Cómo y en qué puedes mejorar a la hora de comunicar? ¿Qué inconvenientes tienes respecto a tu competencia? ¿Te falta experiencia? ¿Qué está fallando? ¿Tienes claro tu posicionamiento como marca a nivel de comunicación? ¿Los medios hablan de ti y de tu marca? ¿Compartes contenido de valor para tu audiencia? ¿Sabrías salir de o capear una crisis de comunicación?
- **Fortalezas:** ¿En qué eres bueno? ¿Qué te hace único? ¿Eres creativo y locuaz? ¿Qué te diferencia de los demás? ¿En qué eres superior? ¿Conectas con tus clientes? ¿Sabes adaptar tu mensaje a tu público? ¿Has encontrado tu propio tono de comunicación? ¿Tienes un enfoque positivo y que llega a tu audiencia cuando comunicas sobre tu marca?

A partir de este diagnóstico podemos determinar cuatro posibles estrategias que puede seguir tu plan de comunicación tras el DAFO:

- **Defensiva:** Tu entidad social está en posición de enfrentarse a las amenazas a través del uso de sus fortalezas. Para ello, destaca aquello que te hace único y te diferencia de la competencia mientras te proteges.
- **Ofensiva:** Consiste en aprovechar las oportunidades que existen a nivel de comunicación dentro del sector a través del uso de tus fortalezas. Este tipo de estrategia suele ser muy deseada porque está orientada a su crecimiento, aunque

en el mundo social sería un tema a debatir si utilizar estrategias ofensivas es algo que suele pasar, o es una estrategia más del mundo empresarial.

- **De supervivencia:** Esta estrategia se pone en marcha cuando te enfrentas a una crisis de comunicación. En ese momento es clave dar una respuesta coherente, honesta y a la altura de las circunstancias. Dar la cara para intentar limitar al máximo los efectos negativos que estás recibiendo provocados por amenazas o comentarios externos y, al mismo tiempo, tratar de mejorar tus puntos débiles internos. La estrategia consiste en eludir las amenazas que acechan y minimizar las debilidades que se tienen en casa.
- **Reordenación:** A través de esta estrategia se busca superar las debilidades que puede tener tu marca aprovechándote de las oportunidades externas a nivel de comunicación que se han identificado o que pueden llegar a surgir.

2.2.- La comunicación en incidencia en nuestro proyecto: el plan de comunicación

Una vez sepamos nuestro punto de partida y las posibles estrategias generales que queremos llevar a cabo, estamos en condiciones de aterrizar una planificación estratégica que se cristalice en un plan de comunicación. Existen diversos tipos de planes, puedes consultar algunos del apartado bibliográfico o bichear en la red. En esencia, todos ellos buscan abordar los siguientes puntos: objetivos, públicos, mensajes, estrategias, públicos.

<https://www.youtube.com/watch?v=rVWXY4xuycA&t=64s>



La definición de nuestros objetivos será probablemente el punto de partida; no es lo mismo querer incidir con nuestras propuestas en agentes políticos a nivel municipal que pretender

montar un proyecto o plataforma barrial o hacer una serie de charlas para difundir nuestra organización. Los objetivos que nos planteemos con nuestro plan estarán alineados con la visión de nuestra organización y los objetivos generales de nuestra organización. El apartado de “objetivos” podrá estar jerarquizado en objetivos generales y específicos como también venir acompañado del resultado vinculado a conseguir, para cuantificar y poder evaluar la consecución de dicho objetivo. Suele ser útil utilizar la regla SMART, para que los objetivos sean: específicos (specific), medibles (measurable), alcanzables (achievable), orientados a resultados (result-oriented) y determinados en el tiempo (time-limited).

A partir de ahí, saber a quién queremos dirigirnos es también de gran utilidad. Generalmente queremos llegar “ a todo el mundo”, pero nos olvidamos de que no todo el mundo usa el mismo lenguaje ni tiene la misma receptividad con nuestras propuestas. Debemos, por tanto, delimitar nuestro público para poder llegar mejor a éste, a partir de mensajes y canales enfocados específicamente. Para definirlos, suele ser útil analizar sus valores y la sensibilidad respecto a nuestros objetivos así como el grado de afinidad y cercanía que tenemos respecto de ellos.



Mapa de Afinidad temática y afectiva

(Fuente: Manual de comunicación para la ciudadanía organizada)

Generalmente cuando pensamos en públicos y comunicación solemos mirar hacia fuera, olvidando lo importante que es nuestra propia comunicación dentro de nuestro grupo o entidad. Cuidar la propia comunicación interna, dándole la importancia que tiene para el cuidado del propio grupo y sus fines, a través de canales y lenguajes adecuados nos ayudará no sólo a conseguir nuestros objetivos sino a hacerlo de manera fácil y satisfactoria, disfrutando del proceso y haciendo de éste un fin en sí mismo, algo que no debería resultar baladí.

Una vez sepamos qué queremos con nuestro acto comunicativo y sepamos a quién o quiénes queremos llegar (parcelar el público destinatario no quiere decir que no podamos tener interés en llegar a diversos públicos) estaremos en mejor condición para determinar qué le queremos contar, cuál es por tanto nuestro mensaje. Para crearlos centra la atención

en una única y gran idea y desglosada en tres mensajes que la sustenten: ¿Qué necesitas transmitir?, ¿qué te gustaría transmitir? Y ¿cómo quieres que reaccione o actúe tu audiencia?

Antes de seguir avanzando, es importante registrar un apartado de presupuesto, donde recojamos las dotaciones económicas y de recursos con las que podemos contar, tanto para la dinamización de nuestras actividades como para la ejecución de las mismas, ya que esto condicionará en gran medida la proyección de lo que podemos planificar.

Llegadas a este punto estaremos en condiciones de aterrizar una estrategia matriz para nuestro plan y nuestra comunicación. El eje estratégico es el punto inicial a partir del cual se establecen los mensajes claves y las acciones que hay que llevar a cabo para conseguir los objetivos marcados. El eje debe ser consecuente tanto con los objetivos marcados (ya que estos constituyen la meta donde queremos llegar) como con los recursos disponibles para la consecución de los mismos. Al dirigirse a segmentos de públicos concretos hay que definir acciones de comunicación específicas para cada uno de ellos. Estas acciones deben tener siempre presente la estrategia para que todos los mensajes sean coherentes.

Una vez que sabemos los recursos que tenemos, lo que queremos contar y a quién, debemos pensar en cómo se lo vamos a hacer llegar, es decir, por qué canal se vamos a difundir nuestros mensajes. Agrandes rasgos, podemos hablar de:

- Canales de comunicación offline: radio y televisión, prensa escrita, mobiliario urbano, cartelería, vallas publicitarias, actos de relaciones públicas y eventos...
- Canales de comunicación online: Web, blog, redes sociales, newsletter, boletines, etc.

Según el público al que nos dirijamos usaremos uno u otro canal o combinaremos varios, que es lo que generalmente suele integrar una comunicación en sus planes estratégicos. Los canales han de estar en consonancia con el público y con el mensaje. Por ejemplo, el lenguaje de un contenido en radio no es lo mismo que en prensa escrita o en redes sociales; unos tendrán un lenguaje más coloquial que otros, una mayor o menor profundidad temática...

Llegadas a este punto, toca diseñar el plan de acción y calendarizarlo. Éstas acciones deberán estar alineadas con los objetivos y públicos descritos anteriormente y aterrizarse en tareas, responsables, plazos y recursos.

Estrategia de Comunicación:					
Público Objetivo	Objetivos	Acciones	Tareas	Responsable/s	Plazos
Internos					
REAS	Establecer NUEVO MARCO DE COMUNICACIÓN	Elaborar nuevo marco 2020-2022	Elaborar y aprobar	Blanca	1T'21
		Dar seguimiento y evaluar	Difundir, actualizar y evaluar	Blanca y G. C	1T'21/continuo
REAS	COMUNICACIÓN EN RED	Coordinar trabajo del GRUPO DE COMUNICACIÓN	Convocar reuniones, gestión de Documentos en grupo de intranet, Articular campañas...	Blanca	Minima mensual
		Involucrar al resto de REDES de manera permanente o puntual	Tener comunicación fluida con las redes que no participan de manera activa	Blanca	según actualidad, revisión mensual
REAS	Cuidar la COMUNICACIÓN INTERNA	Hacer de la INTRANET una herramienta dinámica de comunicación interna	Mantenimiento herramienta y acompañamiento uso	Daniel	Permanente, según necesidades
			Organizar repositorio	Blanca y G.C	1T'21
		Consolidar BOLETÍN INTERNO	Elaboración y envío	Blanca	Trimestral
REAS	Fomentar la COHESIÓN E IDENTIDAD	Aprovechar y apoyar otros EVENTOS y ACCIONES	Determinar y coordinar	Blanca	Según actualidad
		CAMPAÑA FINANCIACIÓN E IDENTIDAD	Ejecutar planificado y cerrar	Blanca y G. C	2 ó 3 T'21
Externos					
Ciudadanía	Generar CONTENIDOS atractivos y DISCURSOS	Dotar de CONTENIDOS la Web	Subir contenidos ya publicados	Dani y Blanca	Minimo semanal
			Generar contenidos nuevos	Blanca y Dani	Minimo mensual
		PROPIOS: Blog, MeCambio, medios afines y convencionales, webs	Planificación, coordinación y elaboración	Blanca	Minima quincenal
			Difusión	Blanca	Minima quincenal

Por último, como cualquier planificación estratégica de otras áreas, es importante incluir un apartado de evaluación, que nos permita valorar si hemos logrado nuestros objetivos y reorientar nuestra planificación conforme a dichos resultados. Cuanto más concretas hayamos sido definiendo nuestros objetivos y acciones más fácil nos resultará esta labor. Si bien debemos darnos un tiempo para que nuestro plan pueda tener efecto y dotarnos, por tanto, de un plazo suficiente para realizar nuestra evaluación (anual, bienal...), es recomendable tener una mirada analítica periódica para ir corrigiendo e implementando posibles pequeñas cambios durante la propia ejecución.

3.- PARA PROFUNDIZAR

- Guía No 1. Qué es un plan de incidencia. Por qué planificar. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1768.pdf>
- Guía N° 2. El proceso de creación de políticas públicas. Analizar el contexto para una efectiva planificación de la incidencia: <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1770.pdf>
- Guía No 3. Dónde estamos y cuán lejos podemos ir. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos: <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1766.pdf>
- Guía No 4. Qué deseamos. Definir los objetivos de incidencia. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1764.pdf>
- Guía No 5. Con quiénes trabajar. Definir actores y alianzas. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1791.pdf>
- Guía No 6. Cómo generar el impacto deseado. Definir la propuesta. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1720.pdf>
- Guía No 7. Cómo llevar adelante la propuesta. Definir las estrategias y acciones. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1718.pdf>
- Guía No 8. Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1716.pdf>
- Guía No 9. Quiénes, cuánto y cuándo. Definir recursos y cronograma. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1714.pdf>
- Guía No 10. Qué aprendimos. Aproximación al monitoreo y evaluación de la incidencia. <https://www.cippeec.org/wp-content/uploads/2017/03/1712.pdf>
- Plan de Incidencia Política 2020 – 2023 de la CAONGD: https://caongd.org/wp-content/uploads/2020/10/Anexo-5-Plan_de_Incidencia_de_la_CAONGD_2020_2023.pdf

Sobre (2.1)

- Kit de formación en comunicación para la incidencia política: <https://www.savethechildren.org.pe/publicaciones/kit-de-formacion-en-comunicacion-para-la-incidencia/>
- Plan estratégico del tercer sector de acción social. Guía de planificación

estratégica en ONG de acción social:

<https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/8.pdf>

Sobre (2.2)

- Manual de comunicación para la ciudadanía organizada: <http://manualdecomunicacion.org/wp-content/uploads/2018/12/Libro-completo-Manual-comunicacion-ciudadania-2018.pdf>
- Plan de comunicación en las ong. ¿Cómo elaborarlo e implicar a tu asociación? Guía práctica: <http://www.asociaciones.org/descargas/plan-comunicacion-ong-v1-2016.pdf>
- Comunicación creativa para llevar a casa. https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/06/dossier_comunicacion_creativa.pdf.pdf