

15. Cómo construir comunidades de emprendimiento e innovación social

EL CASO DE ZARAGOZA ACTIVA

Javi Fernández: es Técnico del Ayuntamiento de Zaragoza. Durante 8 años trabajé en Proyectos de Participación Ciudadana y en los últimos 8 en Zaragoza Activa (desde su origen en 2009). ZAC es un ecosistema público de emprendimiento e innovación social con 2 sedes, la principal en la Azucarera del Arrabal, una fábrica rehabilitada de 4000m2 que ha impulsado más de 450 empresas, más de 3000 actividades, una red social propia de más de 10.000 miembros. Actualmente coordina la 2ª sede de ZAC en Las Armas en un espacio de revitalización urbana, cultural y social del Barrio de San Pablo de Zaragoza.

CÓMO CONSTRUIR COMUNIDADES DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

El caso de Zaragoza Activa

Javi Fernández

—

*"Cada comunidad es una realidad particular
que tiene que realizar
su propio itinerario de desarrollo
y que será diferente de cualquier otro".*

MARCO MARCHIONI

Los conceptos de "innovación social" e "innovación ciudadana" han emergido con fuerza en los últimos años, coincidiendo en España con un largo e intenso periodo de crisis económica y social que ha llevado a una gran parte de la población a sufrir pobreza y el desempleo. A esta crisis económica y social se ha añadido una crisis de valores que ha producido una gran desafección hacia los poderes públicos que se ven incapaces de dar respuesta a las necesidades de la gente. La distancia entre los gobernantes y los gobernados se hace hoy incomprensible, y los ciudadanos, cada vez más formados, aceptan un papel de mayor

protagonismo en su propio cambio, buscando además el calor y el afecto de las comunidades, un lugar donde pertenecer y del cual se pueda confiar.

Ambos conceptos "innovación social" e "innovación ciudadana" buscan satisfacer las necesidades sociales de los ciudadanos poniendo el foco en las personas, colocándolas en el centro de las cadenas de valor, y tratándolas como una parte de la solución, y no como el problema a solucionar. Con estos conceptos, se desarrollan nuevas formas de colaboración entre las personas que posibilitan estas mejoras. Esto hace que por ejemplo, un paseo realizado por vecinos y vecinas de un centro de salud de barrio pueda evitar un mayor gasto farmacéutico en medicamentos antidepresivos mitigando un problema social como la soledad y la depresión en la población mayor.

Si esa colaboración es muy importante para llegar a las soluciones pretendidas, entendemos que la creación de las comunidades donde se produce estas soluciones será la clave en los proyectos y medidas que se planteen.

Sin embargo, la creación de una comunidad no es una tarea sencilla y no existe una fórmula mágica para generarla. En ocasiones las comunidades están ya creadas. Otras veces, como en esta ocasión no existía una comunidad previa. No obstante, fruto de la experiencia y la observación, me atrevo a señalar 8 claves que hay que tener en cuenta antes de su creación y durante la misma. Como todo se entiende mejor con el ejemplo, voy a nombrar con cada clave el caso de Zaragoza Activa, (en adelante ZAC) un ecosistema público municipal en Zaragoza de emprendimiento e innovación social cuya misión global es la mejora las condiciones sociales y económicas de la ciudad de Zaragoza.

1. Definir el objetivo y los valores

Una de las primeras cuestiones que nos tenemos que plantear es el objetivo de la creación de esa comunidad y los valores que va a tener. Si no tenemos claro esto, difícilmente el resto de cosas saldrán bien y nuestra comunidad hará aguas en lo más importante.

En ZAC generamos una comunidad desde un espacio público para conseguir mejorar las condiciones sociales y económicas de las personas que entraban en nuestro espacio, a través del emprendimiento y la empleabilidad, pero sobre todo por medio de su colaboración y cooperación.

Los Valores que definen nuestra comunidad son la colaboración, la participación, la empatía y la solidaridad desde lo público, y van a impregnar el resto de programas y proyectos. Aún sin tener claro qué proyectos, programas o actividades se va a desarrollar, los objetivos y valores siempre han de estar presentes en todo lo que hagamos.

2. Poner en marcha proyectos y actividades que den solución a los problemas de nuestra comunidad

Para generar una Comunidad fuerte es necesario buscar soluciones colectivas a través de proyectos, actividades o programas que resuelvan las necesidades de las personas que la integran. Estas necesidades pueden ser en algunos casos económicas, en otros casos afectivas (deseos, anhelos) y muchas veces se combinan los dos tipos.

Una de las cosas más sencillas en el inicio es generar actividades que interconecten a las personas y posibiliten el intercambio de conocimiento e ideas. Esto puede incluso valer aún sin tener los proyectos definidos y el espacio definitivo. Las personas que vayan a las actividades con las mismas necesidades pueden dar las claves para el diseño inicial de los programas y proyectos posteriores.

En ZAC pusimos en marcha varios proyectos estables que buscaban solucionar problemas de emprendimiento y empleabilidad como los Viveros (oficinas con una filosofía colaborativa), el Semillero de ideas (una escuela pública de emprendimiento) o La Colaboradora (un espacio de trabajo compartido que posibilita los intercambios de servicios y conocimiento a través de un banco del tiempo). Estos proyectos generaron una comunidad permanente de 80 personas al año que rotaba según las características de cada proyecto. Pero además, generamos cada año cerca de 5.000 actividades de formación y difusión que generan 35.000 usuarios participantes. Esto hace que se multiplique el efecto de interconexión entre las personas, los proyectos y los programas.

3. Posibilitar la participación e implicación de las personas



Para que exista una comunidad, las personas que están dentro han de poder participar sin exclusión y decidir las cosas que allí suceden. Sólo así conseguiremos iniciar el sentimiento de pertenencia al grupo. Pero además, hemos de identificar bien los diferentes niveles de participación

que se puedan dar. Estableceremos unos mínimos y unos máximos, y posibilitaremos a las personas subir y bajar por los niveles, según su nivel de implicación, y sin que se vea resentida su sentimiento de pertenencia. Cuando conseguimos implicar a las personas en la gestión de sus soluciones empezaremos a avanzar en el paso de convertir a un usuario en un integrante de la comunidad.

La participación de las personas en la administración pública ha sido escasa y eso ha repercutido en la falta de pertenencia y empoderamiento de los ciudadanos en los espacios públicos. Se ha trabajado mucho el "para" la ciudadanía, pero poco el "con" o el "desde" la ciudadanía.

En ZAC hemos articulado proyectos en los que las personas pudiesen decidir y participar. El mayor exponente es el modelo de cogestión de La Colaboradora, donde una Junta Gestora compuesta por 7 miembros de la Comunidad y una persona funcionaria deciden lo que sucede en el día a día del proyecto.

Además, desde ZAC, hemos generado toda una escalera de niveles de implicación a la que hemos denominado "*Modelo de transiciones blandas*" que va desde los niveles más bajos como coger un libro en la Biblioteca o asistir a una charla, hasta los niveles más altos de la escalera como ser formador, o pertenecer al Vivero que requieren más tiempo, dedicación y compromiso.

4. Diseñar un plan transversal de cuidados, lazos y afectos

Otro elemento de importancia vital para que exista una comunidad es el diseño de los cuidados. Cómo te reciban en un espacio, el trato que das a cualquier persona de la comunidad, cómo se inician y terminan las actividades, o cómo se resuelven los conflictos, son aspectos que han de ser trabajados y asumidos por las personas que integran la comunidad. Sólo así podemos poner a las personas en el centro. Para lograrlo, hemos de ser capaces de generar espacios de conexión personal donde se pueda salir de la esfera profesional y acercarse a la personal. De esta manera, conseguiremos tener una comunidad fuerte y cohesionada. No todos los miembros de la comunidad tienen porqué estar de acuerdo en todo, pero sí que tienen que ponerse en el lugar de los otros, salir de su forma de pensar, y tener en cuenta los intereses de la comunidad y de sus miembros desarrollando así una empatía comunitaria.

En ZAC muchas veces ponemos el ejemplo del caballo y el jinete. A la hora de seleccionar los proyectos nos fijamos mucho en el grado de innovación, su impacto o el nivel de sostenibilidad, pero nos importa mucho más las personas que hay detrás. Su interés, su empatía, las ganas de sumar. El proyecto con el que vienen puede cambiar, pero no la persona. En los proyectos de desarrollo económico clásico importaba mucho el individualismo y la competitividad. En ZAC lo hemos revertido a través de sistemas colaborativos y cooperativos entre las personas. Estos sistemas han permitido que muchas personas puedan transcurrir en compañía por procesos de emprendimiento y empleabilidad

sintiéndose parte de una comunidad, y generando fuertes lazos emocionales de amistad y afecto que hacen que uno de los valores del proyecto haya sido encontrarse.

Uno de los ejemplos de diseño de actividad donde se cuida a la comunidad es la denominada "Desayunos con Diamantes" donde todos los jueves las personas de la comunidad se dedican a hablar de sus propios proyectos profesionales y personales sumando fuerzas, afectos y alianzas. De manera rotativa, una persona se ocupa de organizar el desayuno y que se respete el turno de palabra, así como que las conexiones y colaboraciones se produzcan correctamente.

5. Generar confianza

El mayor tesoro que entregan las personas en una comunidad es su confianza y su tiempo. La confianza no se puede comprar, sino que la vas ganando con el tiempo. Por eso las comunidades se cuecen a fuego lento, necesitan de procesos temporales largos donde las personas que integran la misma, comprueban el funcionamiento del espacio y son cómplices y partícipes de lo que allí sucede. Para aumentar la confianza es preciso de dotarse de unas normas que una vez aprobadas por la comunidad sean capaces de respetarse.

Además es necesario que la transparencia sea un eje transversal y se cuide tanto la comunicación interna como la externa, de tal manera que todos los miembros de la comunidad estén informados y puedan decidir su aportación a la misma en igualdad de condiciones. A este respecto la información ha de ser la misma para todos los miembros, siendo pública y no excluyente.

Un ejemplo de esa confianza es el Banco de tiempo de La Colaboradora. En La Colaboradora puedes disponer de un espacio de trabajo compartido y una serie de formaciones y asesorías con el único compromiso de pagar en tiempo (4 horas al mes) a través de un banco del tiempo. Los miembros de La Colaboradora pueden pedir servicios como la realización de un logotipo o una asesoría de comunicación a otros miembros. Tanto cuando realizan una colaboración como cuando la reciben, la moneda que utilizan es la confianza, porque saben que esa persona va a hacer todo lo que esté en su mano para ayudarla. Y que a su vez, esa persona recibirá lo mismo más adelante de otro integrante de la comunidad.

6. Disponer de un espacio

No importa tanto si el espacio es muy grande o cuenta con muchos medios, sino que puedan suceder cosas en él. El espacio posibilita que las personas que forman la comunidad puedan conectar, colaborar e interactuar. Es muy importante el espacio offline y las redes sociales, pero las verdaderas conexiones se producen con el contacto humano. Cómo se diseña el espacio para que estas conexiones se produzcan es vital.

En el caso de ZAC con 2 sedes abiertas actualmente, el espacio cobra un papel fundamental, tanto el online como el offline.

En ZAC La Azucarera se cuenta con un espacio polivalente a modo de salón de actos modular y flexible, un aula formativa, un espacio de encuentro, 2 espacios de reunión y 4 proyectos que tienen su propia distribución: Los Viveros, La Colaboradora, la Biblioteca Cubit y la Zona Empleo. En todos ellos se distribuye de manera diferenciada el espacio para trabajar y el espacio para conectar.

En los Viveros y en la planta de La Colaboradora el espacio de trabajo respeta un nivel de ruido tolerable para poder realizar tareas de oficina. Se trata de pequeños despachos abiertos o puestos de Coworking fijos que no están encerrados en un espacio sino que se busca una visual compartida. Los espacios de reunión que son privativos, cumplen la función necesaria para una reunión con un cliente o una jornada de reflexión interna.

Pero además cobra una vital importancia el espacio para conectar. Se trata de la planta 3 de La Colaboradora, o del espacio de conexión para los Viveros, con espacios abiertos donde se sitúan la cocina, o la máquina de café, con mesas y sillas y que permiten espacios de interconexión.

ZAC además cuenta con su propia red social denominada ZAC una red social vertical con aquellas personas que participan en programas estables (Vivero, Semillero, Yuzz, Made in Zaragoza, La Colaboradora) o en eventos puntuales que posibilita la inscripción a las actividades, la conexión con otros miembros de la comunidad y la adquisición de un currículum competencial cada vez que se van incorporando charlas y eventos a los que se ha asistido.



7. Identificar y potenciar las personas clave

En todas las comunidades hay personas claves que posibilitan con sus interacciones y conexiones una comunidad más fuerte y unida. Identificar, potenciar y reconocer a esas personas será fundamental. De la misma manera, hemos de saber que cada persona de la comunidad puede pasar por diferentes ciclos profesionales y personales y han de ser tenidos en cuenta para modular su participación.

En ZAC intentamos identificar y ayudar a esas personas mediadoras para que puedan asumir un rol de mayor implicación y puedan realizar formaciones, coordinar un grupo o presentarse a la Junta de La Colaboradora. La labor de los técnicos es fundamental tanto en cuanto son capaces no tanto de enseñar o dirigir a las personas sino más bien coordinar, facilitar y posibilitar. Este cambio de rol cuesta entenderlo porque tradicionalmente el técnico enseñaba, dirigía y planificaba, pero es necesario si queremos conseguir comunidades que posibiliten la ayuda mutua entre sus miembros. Cuando el técnico facilita y posibilita, consigue que otros miembros vayan involucrándose más en la gestión de su propia comunidad, y que consigan empoderarse cada vez más del espacio encontrando más fácilmente una solución colectiva.

8. Generar espacios de inteligencia colectiva y de apoyo mutuo

Los espacios de inteligencia colectiva y talento compartido son esenciales para potenciar al máximo las capacidades de los miembros de la comunidad y es además una manera de posibilitar ayuda y el reconocimiento mutuo.

En La Colaboradora de ZAC hemos diseñado un programa de formaciones que recibe el título de "Coformaciones". Se trata de una serie de formaciones realizadas por los miembros de La Colaboradora a través del banco de tiempo que son buscadas y organizadas por la propia comunidad en función de sus necesidades o gustos, y que son abiertas de manera pública y gratuita a toda la ciudad. El equipo de formación te ayuda a prepararla y estar pendiente si es la primera vez que vas a dar una formación para que todo salga bien, consiguiendo por un lado elevar las dosis de autoestima de la comunidad, y por otro lado aumentar el talento compartido.

Diseñar espacios de colaboración y apoyo mutuo permite que varios miembros de la Comunidad puedan avanzar en grupo en su propia solución. Destacamos como ejemplos los Grupos Residentes del Laboratorio Ciudadano ThinkZAC donde con la ayuda de una persona coordinadora se reúnen un grupo de personas para investigar y realizar acciones conjuntas de mejora ciudadana.

En La Colaboradora el ejemplo sería las "Matrioskas Colaborativas" que son reuniones semanales en grupo de máximo 7 personas, que con la

ayuda de una persona coordinadora consiguen ofrecerse ayuda mutua en la fase de puesta en marcha del proyecto, y mejorar su gestión del tiempo.

Cuando las personas se empoderan y sienten que forman parte de una Comunidad, vuelcan todo su talento, ideas e implicación. En el caso de Zaragoza Activa, sin ese caudal de talento, no hubiese sido posible generar un proyecto reconocido internacionalmente. El mayor logro de sus técnicos ha sido facilitar los procesos y los proyectos aprendiendo de la inteligencia colectiva de su propia comunidad y abriendo las puertas desde dentro para dejar que empezaran a suceder las cosas.