

JORNADAS FORMATIVAS

INNOVACIÓN SOCIAL Y EDUCATIVA

EN LAS PLATAFORMAS SOCIALES: SENTIDO Y MÉTODO

MADRID, 24 Y 25 DE OCTUBRE DE 2017



Cuadernos de
Formación

Organizado por:




Coordinadora estatal
Plataformas Sociales
Salesianas

Innovación Social y Educativa

en las Plataformas Sociales:

Sentido y Método

Cuaderno de Formación 18

Contenidos impartidos en el curso *"Innovación Social y Educativa en las Plataformas Sociales: Sentido y Método"*.

Organizado por Coordinadora Estatal Plataformas Sociales Salesianas

Lugar: Madrid

Fecha: 24 y 25 de octubre de 2017

Número de horas: 20 horas

Artículos realizados por:

MARIA TEREZA LEAL. Trabajadora social, doctora en Salud Pública y profesora de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés (Universidad Ramon Llull).

PACO LÓPEZ. Doctor en Psicología y profesor de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés (Universidad Ramon Llull).

Índice

1. PREGUNTAS INICIALES, OBJETIVOS, CONTENIDO Y MÉTODO DE LAS JORNADAS	5
2. EL SENTIDO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL. CONCEPTOS Y REFLEXIONES PREVIAS PARA SABER DE QUÉ HABLAMOS	7
2.1. Soluciones intentadas: un concepto para entender que, en ocasiones, la innovación comienza por dejar de hacer algo de lo que estamos haciendo.....	7
2.2. Cómo innovar en el Sector Social	10
2.3. Innovación, Nuevas Tecnologías y Acción Social.....	13
2.4. <i>Heráclito & Parménides return</i> . 7 reflexiones sobre la gestión del cambio en los contextos sociales y educativos.....	16
3. LA PRÁCTICA DE LA INNOVACIÓN: FASES Y TÉCNICAS	21
3.1. Fase de Inspiración y Diagnóstico.....	21
3.2. Fase de Propuestas, Ideas y Prototipos	23
3.3. Fase de Implementación.....	27
4. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES	29



Coordinadora estatal

Plataformas Sociales
Salesianas

Preguntas iniciales, objetivos, contenido y método de las jornadas



PRGUNTAS INICIALES

La innovación ha entrado en los escenarios sociales y educativos con las luces y sombras de todo concepto que se vuelve casi omnipresente. Para unos es el mismo perro con collar nuevo, o una simple cuestión de márketing socioeducativo. Para otros es el eje vertebrador de la respuesta a los retos cambiantes del siglo XXI, que no se pueden afrontar si no se hace algo radicalmente diferente. ¿Qué es, entonces, eso de innovar? ¿Ya lo estamos haciendo o podemos hacerlo mejor? ¿Todo lo nuevo es bueno? ¿Es un tema que tiene que ver básicamente con cuestiones tecnológicas? ¿Hablamos de una actitud, de un método o de ambas cosas? A estas y otras preguntas intentamos dar respuesta en estas dos jornadas.

OBJETIVOS

- Revisar nuestra visión en relación con la manera de responder a las necesidades sociales y al significado de la innovación en contextos sociales y educativos.
- Experimentar algunas metodologías propias de los procesos de innovación aplicables a nuestros centros y proyectos.
- Descubrir algún aspecto de los proyectos o de las prácticas de nuestros centros susceptible de ser mejorado y llevar alguna propuesta concreta para hacerlo.

CONTENIDO Y MÉTODO

Contenido y método se integran en las jornadas, ya que los objetivos están muy centrados en la experimentación de metodologías propias de los procesos de innovación. A partir de un trabajo centrado en la participación del grupo, con el apoyo de las orientaciones de los profesores, aparecieron contenidos relacionados con:

- La intervención centrada en soluciones y el concepto de soluciones intentadas.
- La gestión de las resistencias al cambio.
- Las técnicas del Design Thinking aplicadas a la innovación social y educativa.
- La generación de ideas y planes mediante objetos y palabras.





El sentido de la Innovación Social

Conceptos y reflexiones previas para saber de qué hablamos

2

Aunque el contenido de este cuadernillo es, fundamentalmente, procedimental, antes de centrarnos en las fases y técnicas de los procesos de innovación, es importante situar algunos conceptos que ayudan a entender de qué hablamos cuando hablamos de innovación social. Lo hacemos a través de cuatro artículos breves, previamente publicados, que ponen el foco de la innovación en:

- a) el análisis de las soluciones (más que de los problemas),
- b) el estado actual de los procesos de innovación en el Sector social,
- c) la relación entre innovación social y tecnología y
- d) la importancia de entender los procesos de gestión de las resistencias al cambio.

1

SOLUCIONES INTENTADAS: UN CONCEPTO PARA ENTENDER, QUE EN OCASIONES, LA INNOVACIÓN COMIENZA POR DEJAR DE HACER ALGO DE LO QUE ESTAMOS HACIENDO¹

Decía Óscar Wilde que las peores obras se suelen hacer con las mejores intenciones.

Nos parece evidente que una parte del malestar y el sufrimiento de los seres humanos nace de acciones reprobables, egoístas o que buscan el beneficio propio. Sin embargo, aunque no resulte tan evidente, existe otra parte de ese malestar que es fruto de acciones hechas con la mejor de las intenciones. Quiero poner el foco sobre ellas.

Comencemos con una distinción muy básica, quizás obvia, pero no por ello menos relevante: la diferencia entre dificultades y problemas. Cuesta levantarse temprano. Eso es una dificultad. Perder varios trabajos a causa de la incapacidad para levantarse temprano es un problema. Resulta complicado tomar decisiones. He aquí otra dificultad. Acumular constantemente tareas pendientes por miedo a equivocarse puede acabar siendo un problema. Es duro aceptar la muerte de un ser querido o una ruptura sentimental. Estas son dificultades que, en un momento u otro de la vida, hay



1 Artículo original: "Soluciones intentadas: cuando la buena voluntad es cómplice de los problemas" en: <http://bit.ly/InnovacionSoluciones1>

que afrontar. En ocasiones, la profunda tristeza del proceso de duelo puede llevar al bloqueo, la inacción y el abandono y se convierte en un serio problema.

Si alguien aspira a relacionarse, educar, trabajar... (añádase cualquiera de los verbos en los que se concretan las cosas importantes de la vida) sin dificultades es que no acaba de entender de qué va eso de vivir. Las dificultades son parte inherente de la vida. Crecer significa aprender a afrontarlas de manera adecuada y, en determinadas ocasiones, “simplemente” aceptarlas (por ejemplo, cuando se trata de un suceso pasado que ya no podemos cambiar).

A veces, sin embargo, más por torpeza que por mala voluntad (en la mayoría de las ocasiones) contribuimos a convertir las dificultades (nuestras o de los otros a los que pretendemos ayudar) en problemas. ¿Cómo? De tres maneras:

1. No actuando cuando toca actuar. Cuando, por ejemplo, evitamos reiteradamente afrontar agresiones o insultos en un contexto educativo alegando que son cosas de críos o que han de aprender a defenderse por sí mismos, podemos estar sentando las bases de un clima de relaciones en el que se vulneren derechos y se generen profundos problemas de sufrimiento de algunas personas.
2. Actuando cuando no toca actuar. Cuando, por ejemplo, un padre preocupado por los suspensos de su hijo, hace los deberes por él, puede estar sentando las bases de un problema de aprendizaje futuro de más envergadura que el que originó esos suspensos iniciales.
3. Actuando en niveles inadecuados. Cuando intentamos resolver hablando una dificultad que conviene afrontar actuando, cuando pretendemos analizar racionalmente lo que es una dificultad emocional o cuando damos respuestas asistenciales a conflictos estructurales.... También en estas ocasiones podemos estar contribuyendo a convertir las dificultades en problemas.

Por eso es tan importante, para los que nos dedicamos a la Educación social o el Trabajo social, no tener las intenciones como termómetro que determine la bondad de nuestra actuación. Actuar bien tiene que ver con los resultados de nuestros actos.



Para poner el foco en esos resultados, distinguimos entre diferentes tipos de “soluciones”. Existen las soluciones de verdad, que son las que ayudan a superar las dificultades o resolver los problemas. Pero también existen lo que llamamos “soluciones intentadas”, que son aquellas que no solucionan nada y, a pesar de tener evidencias de ello, seguimos aplicando porque nos parecen “lógicas” o porque creemos que no pueden ser malas si nacen de la buena voluntad. Son soluciones que se quedan en el intento pero, sobre todo, que contribuyen a convertir las dificultades en problemas y a mantener éstos en el tiempo.

Como el padre de los deberes, algunos profesionales de la Educación social o el Trabajo social pueden también acabar construyendo “ayudas que no ayudan” porque incapacitan o generan falta de autonomía. Y también, como en el caso de los educadores ante las agresiones, podemos evitar afrontar situaciones difíciles y esa evitación es fuente de problemas mayores.

Cuando nuestra función es contribuir a la mejora del bienestar y la calidad de vida de las personas, las buenas intenciones no sirven si, con ellas, somos cómplices de los problemas. El mundo necesita gente con ganas de ayudar, pero, sobre todo, necesita profesionales con criterio para distinguir lo que ayuda y lo que complica la vida a las personas, críticos con su propia actuación y capaces de rectificar si los resultados no son los esperados.

A veces, la mejor actuación comienza cuando somos capaces de dejar de hacer lo que estábamos haciendo. Así de simple y complicado a la vez. Como la vida misma.



2 CÓMO INNOVAR EN EL SECTOR SOCIAL²

En el sector social estamos constantemente llamados a responder a demandas sociales fruto de nuevas realidades sociales. Los modelos de intervención social y las respuestas de la administración pública parecen insuficientes o inadecuadas frente a los retos sociales contemporáneos.

En este sentido, existe una creciente preocupación, en el sector social, acerca de su capacidad de innovación social, entendida esta como el conjunto de actividades y servicios innovadores motivados por el objetivo de atender a necesidades sociales cambiantes y que son predominantemente desarrollados y difundidos por organizaciones de propósito social. Diferentes foros abordan el tema, se ofrece formación y se valora la creatividad y la capacidad de emprendimiento del sector.

Pero ¿cuándo es necesario innovar en el sector social?

Las innovaciones son necesarias cuando hay un grado de empeoramiento de los problemas, cuando los sistemas no están funcionando o cuando las instituciones reflejan más los problemas del pasado que los problemas presentes (Mulgan, 2007). Un buen ejemplo es la seguridad social, organizada y estructurada para responder a la protección social necesaria hace 40 años, pero incapaz de responder a nuevas dinámicas demográficas y laborales.

Otro factor que impulsa la innovación es la percepción de una brecha entre aquello que existe y aquello que debería existir, entre aquello que las personas necesitan y aquello que se les ofrece (Mulgan, 2007). Esta brecha se agudiza con la emergencia de nuevas tecnologías y con el avance del conocimiento científico. Es ilustrativa la atención a la dependencia: los avances tecnológicos del sector, como la domótica y los sensores de cuidado, no reducen la brecha de la atención, pero sí hacen más evidentes las situaciones de inequidad en el acceso a esos cuidados especializados. En el mismo ámbito, los avances de la medicina aumentan los años de vida, pero hacen que los gastos de salud asociados a la cronicación sean insostenibles.



² Artículo originalmente publicado en <http://bit.ly/PereTarresInnovar3Sector>

¿En qué ámbitos son más necesarias las innovaciones?

Los ámbitos con mayor déficit de innovación son aquellos que presentan nuevas necesidades sociales que no se pueden atender fácilmente desde los modelos tradicionales. Se pueden citar algunos, como la creciente diversidad, que exige nuevos modelos de convivencia y prevención de conflictos. También se pueden referenciar los problemas derivados del consumo, como la obesidad, las adicciones tecnológicas, la drogodependencia y aquellos derivados de la difusa frontera entre la juventud y la adultez, en entornos precarios e inestables. Se podría mencionar aún la necesidad de nuevos modelos penitenciarios, en el que juega un papel importante la Justicia Restaurativa. Se suman el envejecimiento poblacional, la cronificación de los problemas de salud, las necesidades relativas a nuevas formas de participación y representación política y por supuesto, el cambio climático, con todo lo relacionado con la reorganización de las ciudades, sistemas de transporte y viviendas.

¿Y cómo se innova en el sector social?

Se sabe que la innovación no tiene por qué ser fruto de una inspiración única, un momento de eureka o un insight particular de un individuo (Murray et al., 2010). La innovación puede ser gestionada, apoyada y promovida; de ahí los programas de formación en esos temas.

Por otro lado, los procesos creativos no generan innovación si se pierde de vista el trabajo de implementación y difusión. El proceso de innovación implica en una serie de pasos, que no son de todo ajenos al sector social. Una primera etapa, por ejemplo, es la Inspiración y el Diagnóstico - se enmarca el problema y se identifican las necesidades -, proceso para el cual trabajadores y educadores sociales están particularmente preparados. Otras etapas se refieren a la generación de ideas, al modelado de prototipos, a la implementación, la difusión y el seguimiento de un cambio sostenible.

Para todo eso existen mil metodologías y técnicas para potenciar el pensamiento creativo y la operacionalización de innovaciones sociales. Pero, en el sector social, a diferencia del sector tecnológico o industrial, tenemos la tendencia de pensar la



innovación social a partir de una visión inmediateista, emprendedora, de operar cambios en los procesos de trabajo o en modelos de intervención que pronto solucionen las nuevas demandas, obviando que las innovaciones derivan de una fuerte inversión en investigación y desarrollo.

Es saludable que el sector sea ágil en innovar, creativo y flexible, pero un cambio sistémico no se sostiene con una visión de la innovación desconectada de la importancia de la investigación, de la evaluación sistemática y de las evidencias científicas. No existen atajos a la innovación. Está intrínsecamente vinculada a la investigación: diagnósticos rigurosos, contraste de hipótesis, generación de modelos, ensayo, error, evaluación, análisis, discusión, difusión. Todos esos pasos sustentan las etapas del proceso de innovación y permiten avanzar en nuevos modelos de intervención consistentes.

Sabemos que el sector social no tiene tradición en investigación ni las inversiones propias del sector tecnológico. Pero urge fomentar una cultura de investigación, que apueste por un modelo de ciencia e innovación ajustado a la realidad del sector social. Es el momento de reivindicar el carácter científico de nuestras profesiones. Gana relevancia el papel de la universidad y de los grupos de investigación, al servicio de la generación de conocimiento y de la transferencia tecnológica. Una posibilidad es buscar alianzas con grupos de investigación social que puedan ofrecer apoyo a los procesos de innovación del sector. Pero hay otra.

Es hora de hacer masters, producir tesinas, proponer estudios pilotos, revisar conceptos, cuestionar teorías, modelar, testar, evaluar y ¿por qué no?... ¡hacer doctorados! Volver a la universidad no solo por sumar títulos para una inserción laboral de éxito, sino, fundamentalmente, para buscar respuestas e innovar. Preguntas sin contestar hay a montones. Elija una.



3 INNOVACIÓN, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ACCIÓN SOCIAL³

El escenario no puede ser más High Tech: un congreso internacional y en el salón de entrada stands con demostraciones de drones volando sobre los asistentes. En el coffee break tres profesionales se saludan. Uno está trabajando con drones, el otro tiene interés por la domótica y el tercero ha venido por las conferencias de Big Data. No son ingenieros sino, respectivamente, un educador social, un trabajador social y un compañero que posee las dos titulaciones. Veréis que no hace falta un DeLorean para comprenderlo.

¿En qué contextos de intervención profesional podríamos hablar de la presencia de tecnologías tan potentes?

Es probable que en nuestro entorno social un dron provoque más aversión que simpatía, dado el uso bélico de esas avionetas no tripuladas. Sin embargo, su uso en situaciones de emergencias, crisis o catástrofes naturales está más que justificado, como en Nepal, donde jugaron un importante papel en el socorro remoto.

Fuera de esos contextos, los drones aún nos parecen juguetes caros y excéntricos. Pero en 2014 el galardón Drone Social Innovation Award destacó entre sus finalistas a un proyecto que aplica esta tecnología en un contexto clásico de intervención socio-educativa: la infancia en riesgo de exclusión social, en especial niños que se enfrentan a trastornos del Espectro Autista. Por intermedio de los drones se trabajan habilidades que normalmente son positivas en este grupo, como el pensamiento visual, pero también se busca una mejoría del campo sensorial, se trabajan las habilidades sociales y se promueve la incorporación futura de esos niños a un posible mercado laboral. Las evidencias del éxito se plasman en su expresión artística (en dibujos donde se evalúa la reestructuración de su campo perceptivo), en sus relaciones sociales y en su predisposición para aprender.



3 Artículo originalmente publicado en: <http://bit.ly/PereTarresTecnologias>

Así que es perfectamente posible que un educador social se dedique a los drones... pero la innovación profesional aquí no es lograr un presupuesto para comprar drones para un determinado centro... y salir a volar en un sábado por la mañana, pasándolo bien con los niños. Implica mucho más. Se trata de otra forma de trabajar que necesita la articulación con empresas de tecnología y el apoyo de una o más unidades de investigación tanto de tecnología como psicosociales. Es un encaje profesional bastante novedoso, más por las interrelaciones que supone que por la tecnología en sí.

Respecto a la domótica, pues esta se refiere a sistemas capaces de automatizar una vivienda, aportando servicios de bienestar y comunicación, entre otros. Pueden ser sofisticados sensores de caídas, sensores de apertura de neveras, alertas de toma de medicación, alertas de emergencia...o tan sencillos como la teleasistencia. Pero las perspectivas de trabajo en domótica pueden ir más allá de la consolidada prestación de teleasistencia, con la participación del profesional de trabajo social en proyectos interdisciplinarios de desarrollo de esa tecnología o en investigaciones. La tecnificación del cuidado trae consigo cuestiones importantes (Aceros, Cavalcante y Domènech, 2013), motivo por el cual la participación del trabajador social en ese campo debe trascender la mera asignación de recursos. Se trata de un campo prometedor pero crítico, en el que se redefine la noción de cuidado y la centralidad de la red de apoyo familiar. Es aquí donde la presencia del trabajador social se justifica y se impone. De nuevo, la innovación profesional no está dada por la domótica en sí misma, sino por la necesidad de una presencia profesional en las decisiones sobre lo que significa el cuidado mediado por tecnologías (Leal, Aceros y Domenech, 2012).

Y finalmente sobre Big Data... ¿qué tenemos nosotros que decir sobre la masiva cantidad de datos que circulan por Internet? ¿En qué contextos tiene sentido que un profesional de nuestro campo se relacione en ese tema?

Un prometedor campo de trabajo es el de ayuda humanitaria, llevado a cabo por instituciones tan tradicionales en nuestro sector como la Cruz Roja. Tal como se sabe, actualmente en situaciones de catástrofes, atentados o revoluciones se hace un uso intensivo de las redes sociales. Se intensifican los mensajes de solicitudes de ayuda y las denuncias de todo tipo. Las grandes instituciones humanitarias se enfrentan hoy a la dificultad de discriminar la veracidad de cada mensaje, geolocalizar la inci-



dencia y dirigir la demanda urgente al organismo responsable, dado que no siempre es de su competencia. Hablamos de millones de tuits. Y de informáticos, es evidente. Pero por detrás de la gestión de los informáticos está un supervisor del programa y un técnico sobre el terreno que tiene que tomar decisiones mientras le acribillan de tuits.

Así que el Big Data es un campo que nos concierne, pero hay más. Otro contexto que demanda la presencial moral del educador social y del trabajador social respecto a Big Data es el de la protección de la infancia y adolescencia en Internet.

Y aquí reiteramos el argumento: la necesidad de innovación en nuestro campo profesional no viene por un imperativo tecnológico, por los drones, por la domótica o por el Big Data como tal, sino por las necesidades sociales no atendidas de este mundo complejo en el que vivimos.

Supongo que ya tenéis una idea de por dónde va la conversación de los tres profesionales del sector social que asisten al congreso que mencionamos. Las posibilidades de trabajo en nuestro sector son muchas, pero se necesitan profesionales con una visión de futuro y una apuesta por respuestas nuevas a los problemas sociales de nuestro entorno.

La formación “Innovación Social y Educativa: Sentido y Método” tiene por objetivo proporcionar a profesionales de la acción social una visión más amplia acerca de intervención social o la acción social, considerando que los enfoques clásicos no son suficientes en tiempos de crisis económica y social o en periodos de estancamiento. Mediante el uso de escenarios y del empleo de técnicas de la indagación apreciativa les invitamos a descubrir, soñar y diseñar un destino social por el que vale la pena trabajar. En resumen: Think out of the box. Wanna try?



4 HERÁCLITO & PARMÉNIDES RETURN. 7 REFLEXIONES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LOS CONTEXTOS SOCIALES Y EDUCATIVOS⁴

1. HERÁCLITO Y PARMÉNIDES EN ZAPATILLAS. ENTRE LA EPISTEMOLOGÍA Y LA POS-VERDAD

¿Cómo podemos conocer algo que siempre es distinto?, nos preguntábamos en el Bachillerato, intentando emular a Heráclito, mientras, en la neurona de al lado, Parménides oteaba el horizonte con la convicción de que todo es, en esencia, estable y permanente, como la inseguridad del inexperto piloto de ese nuestro mismo cerebro ante el examen de filosofía del día siguiente.

Unas cuantas preguntas más tarde, preocupados por la realidad social, nos asomamos a la prensa virtual del siglo XXI: sociedad líquida, cambio de época (más que época de cambios, insiste el autor), aceleración, diversidad... Parece que en nuestros días Heráclito se ha ido ganando el corazón de los analistas sociales.

Pero también hay espacio para la remontada, piensan los fans de Parménides: guerras, intolerancia, corrupción, sorpresas electorales, post-verdad... viejas realidades con rostro nuevo. La desigualdad sigue siendo una constante en la existencia de los sapiens. Vaya, ¡parece que el mundo se resiste un poquito al “cambio de época”! -contraatacan, con sorna, algunos analistas políticos-.

De fondo sigue cantando Mercedes Sosa: cambia, todo cambia.... que yo cambie no es extraño... pero no cambia mi amor, por más lejos que me encuentre, ni el recuerdo ni el dolor de mi pueblo y de mi gente... Ajena a los grandes análisis sociopolíticos, sigue latiendo la realidad intensa y cruda de los seres humanos que cambian de lugar y de vida para sobrevivir...

Quizás, más allá del debate filosófico sobre el acceso a la verdad, Heráclito y Parménides se pondrían de acuerdo en que la vida tiene mucho que ver con la capacidad de manejar los cambios. Esa será la idea de fondo en este particular listado de reflexiones, que intenta ser un sencillo resumen de algunos aprendizajes realizados a

4 Artículo originalmente publicado en <http://bit.ly/PereTarresReflexiones>

partir de lo leído y lo compartido estos últimos años con estudiantes de Educación social y Trabajo social.

2. TODO PASA Y TODO QUEDA... O LA ESENCIA CAMBIANTE DE LA CONDICIÓN HUMANA

Crecer es cambiar, aprender es cambiar, tomar decisiones es aceptar o provocar cambios. Queramos o no, sean grandes o pequeños, nos gusten o nos hundan en la miseria, los cambios forman parte de la vida. Cambiamos de curso, de amigos, de pareja, de certezas, de preguntas y respuestas. Cambiamos de problemas y de soluciones, de gustos, de disgustos, de años, de aspecto, de pérdidas, de canciones favoritas o de trabajo. Cuando decimos a alguien no cambies nunca, creo que, en realidad, estamos diciendo: eres una bellísima persona, me caes muy bien o estoy convencido de que vas a seguir teniendo todo esto que me gusta en el futuro. Pero, afortunadamente, cambiamos. Eso no significa que todos los cambios nos lleven a sitios mejores; pero, en esencia, cambiar es uno de los síntomas más fiables de buena salud (física, psíquica y social).

3. HOY NO ME PUEDO LEVANTAR... O EL RECONOCIMIENTO DE QUE LA RESISTENCIA AL CAMBIO ES TAN NATURAL COMO EL CAMBIO MISMO

Los cambios, si son de verdad, generan resistencia. Y lo hacen porque despiertan las emociones propias de todo proceso de adaptación. Los cambios no deseados (una ruptura sentimental, un despido, un desahucio, la pérdida de un ser querido...) provocan rabia, dolor o una profunda tristeza. ¿Y los cambios elegidos? ¡También! Porque detrás de la elección más ilusionante también habitan la renuncia o el miedo. Acompañar a personas en procesos vitales diversos exige capacidad para entender como procesos naturales las resistencias al cambio, sea este elegido o no.

Le cuesta, lógicamente, cambiar a la persona que pierde su hogar. Pero también le cuesta a quien abandona una relación dura marcada por el maltrato. Podemos ver ambas resistencias como obstáculos o como palancas de cambio. Y esa mirada condicionará nuestras posibilidades de intervención. No siempre es sencillo, pero quizás conviene empezar por decirle a la persona a la que acompañamos que entendemos que no le resulte fácil cambiar.



4. SI LO SÉ, NO VENGO... O LA CONCIENCIA DE LO QUE REALMENTE IMPLICA SER AGENTES DE CAMBIO

Una de las tragedias íntimas de nuestras profesiones surge cuando una persona que nos pide ayuda nos mira con ojos tiernos mientras analizamos lo que tendrían que cambiar los otros (los políticos, los profesionales, las personas que le rodean...). Esa mirada que nos dice ¡qué guai es hablar contigo! muda, sin embargo, en un rictus extraño cuando ingenuamente sugerimos que quizás ella misma ha de cambiar algo. Por muy injustas que sean las situaciones sociales que generan sufrimiento y falta de oportunidades, por más incuestionable que sea la condición de víctima ante determinado comportamiento ajeno, superar, afrontar, aprender o crecer son verbos que siempre se conjugan con cambio en primera persona. Ser agentes de cambio implica perspectiva sociopolítica y sensibilidad humana. Y ambas dimensiones se acaban traduciendo en acciones que acompañan, proponen o generan cambios. Ahora viene un simple silogismo: Todo lo que provoca cambios despierta resistencias y resulta, desde algún punto de vista, incómodo o molesto. Nosotros nos dedicamos a provocar cambios... Dejo el resto a la inteligencia del lector/a.

El que eligió las profesiones sociales o educativas esperando acabar en los altares del reconocimiento social y del aplauso permanente tiene motivos para iniciar una demanda legal contra su orientador vocacional.

5. CUIDADÍN, CUIDADÍN... O EL TACTO NECESARIO DE QUIEN TRABAJA CON LAS EMOCIONES PROPIAS Y AJENAS

Al engranaje explicado de cambio-emoción-resistencia le falta una clave de interpretación: la relación. Las resistencias son, como las reacciones emocionales, naturales. Surgen de manera espontánea y no se pueden bloquear o incentivar sin conseguir, probablemente, el efecto contrario al deseado. Si alguien pretende alegrar el día a una persona con depresión puede hacer muchas cosas, pero mejor que no intente pedirle directamente que se alegre ni darle mil razones para ver la vida de colores. No podemos cambiar directamente la tristeza, el dolor, las lágrimas o la rabia. Pero sí podemos, con el tipo de relación que establezcamos, influir en la manera de percibir la realidad que genera esas reacciones. Es lo que los expertos llaman



incidir en el sistema perceptivo-reactivo y provocar experiencias emocionales correctoras. Creo que tiene mucho que ver con lo que, usando la expresión del Ricardo Tonelli, llamamos ayudar a narrar historias que merezcan la pena ser vividas. Es una tarea exigente. No se trata de convencer. Se trata de ayudar a descubrir...y de hacerlo con responsabilidad y convicción... lejos del nohaynadaquehacer y también del puedesconseguirtodoloquetepropongas... con la mezcla adecuada de realismo y de esperanza, con formación y experiencia, con método y con arte... pero, sobre todo, con mucho tacto. Trabajamos con material sagrado, único y lleno de sentido. De eso va la vida y el bienestar de la gente... y el nuestro, que también se juega en esas relaciones.

6. MY WAY... O LA CAPACIDAD PARA ENTENDER QUE EXISTEN LÓGICAS DIFERENTES A LA HORA DE RESISTIRSE A CAMBIAR...Y PARA ACTUAR EN CONSECUENCIA

Hay quien se resiste a cambiar, simplemente porque no quiere (o al menos, no con nosotros al lado o no a nuestra manera). Hay quien se resiste a cambiar porque quiere pero se siente incapaz de hacerlo. Hay quien no sabe ni lo que quiere y eso alza un muro de resistencias. Y también hay quien quiere cambiar y, además, se siente capaz de hacerlo. Y resulta que también ahí nacen las resistencias. Existen diferentes tipos de resistencia al cambio (al menos los cuatro mencionados, según los que lo han estudiado) y, como consecuencia, diferentes maneras de relacionarse para ayudar a que se produzcan los cambios deseados.

Cuando alguien quiere y puede cambiar no necesita que le digamos lo que tiene que hacer, aunque quizás sí un acompañante que ayude a pensar y tomar decisiones para que luego sus hechos demuestren que realmente podía y quería.

Cuando alguien quiere pero no puede, por el contrario, ya suele haberlo pensado todo (quizás parte del problema es, precisamente, que cuanto más piensa menos hace). En este caso, nuestro papel no es ayudar a pensar, sino a hacer. Tenemos que tocar las teclas que activen experiencias nuevas, de manera que sean los hechos los que vayan facilitando cambiar los autoengaños tejidos en sus trampas racionales.



Cuando alguien se niega a cambiar, nuestra insistencia es el mejor alimento de su resistencia. Hace falta maestría para manejar la intención paradójica, pero, si se sabe hacer, pedir oposición es, en estos casos, la mejor medicina para obtener colaboración.

Por último, cuando alguien no sabe ni lo que quiere (y eso le hace mal) necesita compañía en su lógica (por muy absurda que nos parezca) para ayudar a salir de ella. Cualquier intento bienintencionado de “ayudar a entrar en razón” puede alimentar la distancia y la confusión. Ya llegará el tiempo del principio de realidad. Antes necesitamos demostrar que podemos conectar (no compartir, obviamente) con su particular vivencia de las cosas.

Resistencias diferentes necesitan estrategias diferentes para tejer relaciones diferentes que ayuden a producir los cambios esperados, deseados o necesarios.

7. VÍSTEME DESPACIO, QUE TENGO PRISA... O LA CONVICCIÓN DE QUE, EN OCASIONES, MENOS ES MÁS

Acompañar, educar, ayudar... son tareas que no suelen llevarse bien con los excesos. Así que menos discursos, menos prisas, menos objetivos... o, mejor, las palabras justas, el ritmo posible, las metas adecuadas. A veces, menos es más. Y para ser coherente con mi reflexión, en este punto, hasta ahí puedo leer.



La práctica de la innovación: fases y técnicas

3

Presentamos a continuación algunas metodologías probadas en contextos formativos diferentes para promover y mejorar las competencias para la innovación social entre estudiantes y profesionales de la acción social. Estas metodologías, organizadas según las fases de los procesos de innovación, ayudan a las personas que participan en los procesos formativos a abordar la complejidad de las necesidades sociales actuales con un enfoque prospectivo del tema. Las diferentes técnicas fomentan el desarrollo de ideas innovadoras para la intervención social, facilitando la experimentación del proceso de innovación a través de la inspiración, la ideación y la implementación. Los participantes identifican desafíos u oportunidades que motiven la búsqueda de soluciones, la construcción colectiva de una visión, el contraste de ideas y la planificación de las acciones que pueden conducir a un escenario de cambio o mejora.

Las propuestas se centran en fomentar el desarrollo de ideas innovadoras de intervención social, ofreciendo experiencias en la que los participantes desarrollan ideas o modelos de intervención para instituciones u organizaciones socioeducativas.

El objetivo principal es promover la solución de problemas y el pensamiento creativo. La metodología permite experimentar algunas de las etapas de innovación propuestas por Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010).

1

FASE DE INSPIRACIÓN Y DIAGNÓSTICO

En esta fase los participantes deben identificar el problema o la oportunidad que motiva la búsqueda de una innovación. Se les anima a que piensen en todos los factores que inciden en la necesidad de innovación, como la persistencia de situaciones críticas o algunas realidades emergentes o demandas no atendidas. En esta fase es fundamental enmarcar correctamente las preguntas que puedan permitir identificar tanto los síntomas como los factores que generan y mantienen los problemas y, por tanto, las posibilidades de mejora. Además de centrarse en las cuestiones por resolver o potenciar, en esta etapa se busca también la inspiración que ilumine el proceso de innovación.



Las metodologías de referencia son el Appreciative Inquiry (Cooperrider & Whitney, 2001) y algunos recursos de Design Thinking seleccionados desde el toolkit de Design Thinking for Educators (IDEO LLC., 2012).

Con el objetivo de comprender que la primera fuente de innovación puede ser el mirar con ojos diferentes lo que ya se hace, se proponen diferentes dinámicas. Algunas se centran en el análisis de las soluciones intentadas, entendidas estas como actuaciones usualmente bienintencionadas que, sin embargo, originan y mantienen una parte importante de los problemas humanos (Nardone y Portelli, 2009). Otras pueden estar centradas en identificar áreas de innovación, partiendo de déficits o de fortalezas:

- **Técnica “Cómo empeorar”:** A partir de una situación conocida (por ejemplo, la actividad general de los centros en los que una organización trabaja o algún aspecto específico de esa actividad), se pide a los participantes que piensen ideas (por acción/por omisión) para empeorarla: cosas que pueden hacer o dejar de hacer, decir o dejar de decir, pensar o dejar de pensar... que tengan como efecto empeorar la situación, siguiendo la lógica marcada por el proverbio chino: “Si quieres enderezar algo, primero has de demostrar que eres capaz de torcerlo”. A partir del listado de ideas inicialmente generado, se inicia un trabajo de rotaciones de los listados entre los grupos participantes con el objetivo de depurar las “ideas perversas” (tachar las ilegales, tachar las que no están en vuestras manos...), hasta llegar a un ejercicio final: tachar las que estéis seguros de que no se realizan en la práctica en ningún caso. El proceso de filtrado reduce las “ideas perversas” pero siempre quedan algunas actuaciones que, a pesar de tener efectos negativos, suelen estar presentes. Este ejercicio permite comprender cómo las buenas intenciones no son garantía de éxito en la intervención socioeducativa y ayuda a sentar las bases para reducir las resistencias al cambio de las propias prácticas profesionales.
- **Técnica “Orgullo y prejuicio”:** La elección de las áreas en las que centrar el proceso de innovación se puede hacer utilizando cualquier referencia culturalmente conocida que inspire aspectos positivos y negativos y que sugiera identificar procesos, actividades o proyectos de los que se sientan especialmente satisfechos



y otros que les generen insatisfacción o malestar, entendiendo que ambos pueden ser fuente de inspiración para iniciar un proceso de innovación. El ejemplo utilizado, en este caso, es la imagen de la película *Orgullo y prejuicio*, no por el contenido de la misma sino por la evocación que el título permite realizar. Los participantes pueden trabajar en grupo o entrevistarse mutuamente orientados por el marco de la indagación apreciativa, que consiste en identificar los momentos de máximo rendimiento de una organización. Se remarca que no se trata de un diagnóstico centrado en identificar carencias, problemas y dificultades. Se propone un diagnóstico en positivo, que ponga el foco también en las fortalezas, potencialidades y recursos de las organizaciones.

Posteriormente, los participantes pondrán en común una síntesis de sus principales hallazgos. Una posible forma de hacerlo es que cada grupo diseñe en una hoja de flip-chart el contenido de sus propuestas, representando gráficamente las oportunidades de innovación que ofrece aquella organización o entidad. Una vez finalizados los dibujos, los participantes deben exponerlos narrando a los demás grupos la historia revelada por las entrevistas (storytelling).

2 FASE DE PROPUESTAS, IDEAS Y PROTOTIPOS

En esta fase se utilizan métodos que ayudan a generar propuestas sobre las posibles innovaciones a desarrollar. También se simula un proceso de desarrollo de prototipos, en el que las ideas son refinadas y testadas. Las técnicas aplicadas son el Golden Circle (Sinek, 2009), la construcción de narrativas y la construcción de prototipos.

- **Técnica “Golden circle”:** Esta actividad está centrada profundizar en las motivaciones para la innovación. Simon Sinek, consultor inglés en temas de innovación y liderazgo, defiende que los verdaderos líderes generan cambios no por las ideas innovadoras que aportan, sino por las creencias y motivaciones implícitas en sus propuestas. Los innovadores de éxito conectan con sus potenciales clientes o destinatarios a partir de su sistema de creencias. De acuerdo con él, eso es lo que hace que una innovación disfrute de una mejor difusión. Las personas la incorporan porque comparten con ella sus ideales o creencias. Dicho así, antes de propo-



ner una idea innovadora en el ámbito social – una intervención, un nuevo proceso, un concepto o una tecnología social – es necesario aclarar por qué creemos que se debe implementar (WHY). Posteriormente, Simon Sinek invita a los innovadores a describir cómo su innovación cambiaría las cosas, haciendo referencia a métodos, formas y medios (HOW). Y, por último, se define el producto o proceso innovador (WHAT). Esta estructura la representa en un esquema visual llamado Golden Circle, en que el WHY ocupa el centro, seguido de las dimensiones HOW y WHAT. Este proceso sigue una lógica opuesta a la que, en muchas ocasiones, se da en la praxis profesional, cuando se comienza por las propuestas centradas en las actuaciones o soluciones (what), para después concretar métodos (how) y finalmente se justifican y enmarcan las decisiones tomadas. Resulta relevante la cita que usualmente se hace para justificar el cambio de perspectiva, aludiendo a que el discurso movilizador de M. Luther King no comenzaba con un “I have a plan”, sino con su “I have a dream”.

En la práctica, se utiliza una dinámica de representación gráfica del Golden Circle (ver Figura 1). A partir del diagnóstico realizado en la etapa anterior, los participantes deben representar por medio de figuras las tres dimensiones del WHY- HOW- WHAT, realizando un collage. Cada uno de los grupos realiza el collage en silencio, sin compartir sus percepciones individuales al respecto.

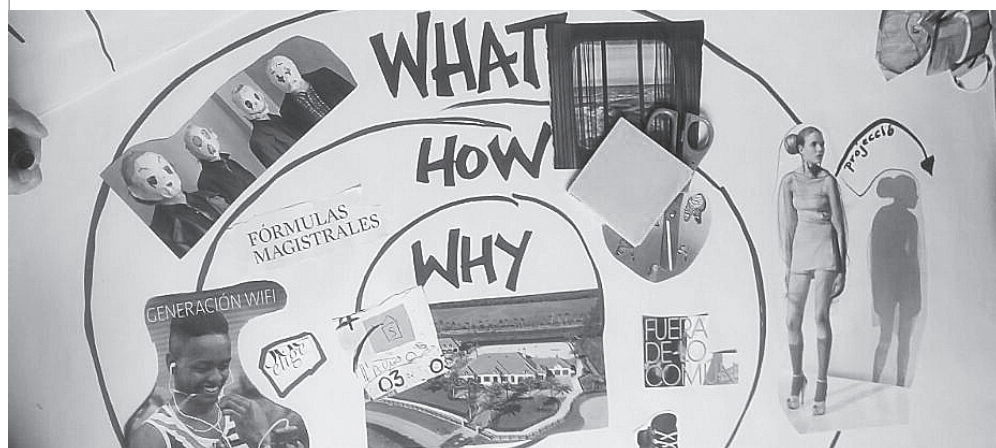


Figura 1: Ejemplo de representación gráfica del Golden Circle.

Una vez creado el collage colectivo, cada miembro del grupo relata a los demás su visión de las tres dimensiones. Mientras le escuchan, el resto de los integrantes del grupo van anotando en post-its y poniendo en un muro las palabras clave que, al final, pueden reorganizar conjuntamente para identificar los aspectos clave de las ideas generadas.

Este ejercicio permite consensuar y estructurar una narrativa sobre las motivaciones intrínsecas para la innovación, las metodologías a emplear y los productos o servicios que se desarrollarán. Se puede solicitar, como producto de esta fase, que los participantes entreguen un redactado con la descripción consensuada de las 3 dimensiones del Golden Circle. Otra opción, es solicitar que el grupo represente su narrativa con recursos diversos de interpretación.

- **Técnica “Palabras que mueven”:** Esta actividad sirve, por una parte, para explicar las narrativas anteriormente trabajadas que sustentan cada propuesta de innovación y, por otra, para reforzar la importancia práctica del sentido de las innovaciones, antes de pensar en sus concreciones operativas. Se introduce haciendo referencia al poder de las emociones generar complicidades y a la importancia de la comunicación evocadora para movilizar las adhesiones necesarias en los procesos de cambio y reducir las resistencias que se generan en ellas.

A continuación, se pide a cada grupo que prepare un aforismo, slogan o frase que exprese la esencia del sentido de su innovación y que tenga el poder de conectar con el auditorio para adherirse a esas razones. Si se quiere profundizar en la importancia de los procesos de comunicación en la innovación, se puede solicitar a cada grupo que prepare una presentación, vídeo o speech para convencer de que su “tema” merece la pena ser tenido en cuenta para concretar posteriormente maneras diferentes de abordarlo. A partir de este momento, todos los grupos deben tener una idea clara de la innovación que les gustaría desarrollar y las razones para ello.

- **Técnica “Prototipos”:** La dinámica de prototipos consiste en construir físicamente el funcionamiento operativo de su innovación (ver ejemplo en Figura 2). Para esta fase, se solicita que realicen maquetas de sus ideas. Se pueden utilizar diferentes recursos creativos, como legos, juguetes o materiales diversos. Si se



quiere incrementar la experiencia de creación colectiva, en lugar de facilitar los materiales, se pueden generar un proceso de búsqueda de los mismos (dándoles, por ejemplo, una cantidad de dinero y un tiempo para conseguir materiales o buscándolos en un entorno específico, entre materiales naturales o de desecho). En la fase de maquetación, igualmente deben ejercitar la narrativa, imaginando cómo se llevarían a cabo o cómo se relacionarían los profesionales, las personas atendidas, la organización y la comunidad. Este ejercicio perfecciona la narrativa construida anteriormente en el Golden Circle y permite repensar algunos de los elementos operativos, en especial referidos a metodologías, formas de participación, procesos de trabajo, canales de comunicación y acceso a los servicios ofrecidos.



Figura 2: Ejemplo de proceso de construcción de prototipos, en este caso de un proyecto para implicar a jóvenes que han pasado por un proceso de acogida en una comunidad de apoyo posterior a otros jóvenes.

3 FASE DE IMPLEMENTACIÓN

En esta fase se ejercita la planificación, definiendo las acciones necesarias para que la innovación pase del proyecto a la vida real de las personas y organizaciones. Para ello, se utiliza la técnica de planeamiento reverso conocida como Backcasting.

- **Técnica “Backcasting”:** En una planificación tradicional se definen todas las acciones necesarias para que el proyecto finalmente se pueda realizar en un futuro próximo: Situación actual – acciones necesarias – proyecto implementado. La técnica de Backcasting propone pensar en un orden inverso. Sugiere que primero pensemos en una situación futura y que hagamos el camino inverso hasta el presente para pensar las acciones necesarias: Futuro esperado –situación actual– acciones necesarias.

Evidentemente, aunque la lógica inicial sea a la inversa, posteriormente se plasman en un diagrama la situación actual y las acciones necesarias, pero el punto de partida es la visión de futuro que los participantes han definido en las fases anteriores. Para ello, se utiliza un diagrama, representado en la figura 3, y se orienta a los participantes a que lo completen de acuerdo con el orden de las leyendas.

Esta fase de concreción del proyecto se puede realizar utilizando una herramienta de mapas mentales llamada Manual Thinking⁵. Esta herramienta consiste en una superficie grande de papel, que funciona como una pizarra plegable. A partir de unas etiquetas que se pueden pegar y despegar, de diferentes formas, colores y tamaños, los participantes pueden escribir o dibujar las ideas y plasmarlas en la superficie de manera ordenada simulando un mapa mental. La ventaja que ofrece la herramienta en sí es el hecho de poder jugar con la información de manera visual, ordenada y con opción a realizar tantos cambios como sea necesario.

Las tres fases finalizan con la presentación por parte de los grupos de las diferentes innovaciones. Los grupos deben resumir el diagnóstico, el proceso creativo, la innovación, sus funcionalidades y la planificación.



5 © 2012 Manual Thinking. Luki Huber SL Manual. Thinking Studio. Barcelona

Par acabar un encuentro dedicado a la innovación (y probablemente cualquier encuentro formativo), conviene explicitar algunos de los aprendizajes realizados, poniendo el foco, más que en las grandes aspiraciones, en aspectos menores pero relevantes en cuanto a su aplicación o impacto. Para ello proponemos una última técnica:

- Técnica “Lo más pequeño”:** Se trata, simplemente, de pedir a cada participante que concrete algo con lo que se queda, que se lleve para aplicar en su centro, algo fácil y sencillo, que esté en sus manos... y ponerlo en común. Al hacerlo, ponemos en foco en lo aprendido, realizamos una evaluación compartida de las aportaciones de las jornadas y ajustamos las exceptivas sobre los procesos de cambio, cuyas palancas no sólo son las grandes metas finales (necesarias para dar sentido y mantener la motivación) sino también los pasos pequeños y posibles que nos acercan a ellas y, sin los cuales, las grandes intenciones de cambio son sólo eso.

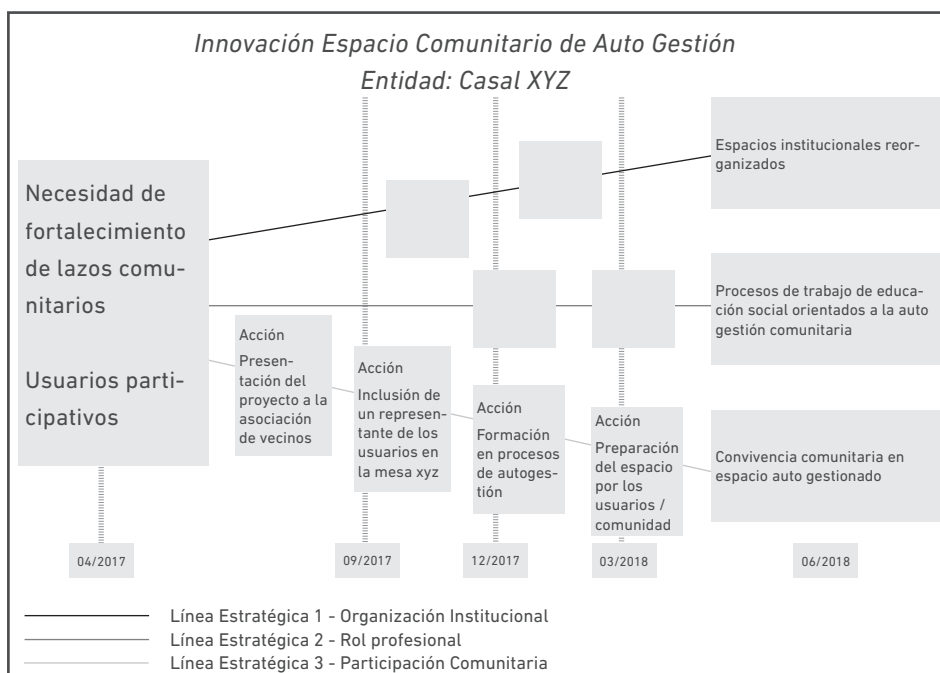


Figura 3: Esquema de planificación con la técnica del Backcasting

Fuente: Elaboración propia



BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES

4

REFERENCIAS HECHAS EN LOS TEXTOS

- Aceros, J.C., Cavalcante, M.T.L. y Domènech, M. (2013). Identidad de lugar en usuarios de teleasistencia: un análisis conversacional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1): 81-95.
- Leal, M.T.; Aceros, J.C. y Domènech, M. (2012). Teleasistencia publica en España: consideraciones de sus efectos en los servicios sociales y sanitarios. *Educación social. Revista de Intervención Socioeducativa*, 51, p.91 - p.102
- Mulgan G. (2007). *Social innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Skoll centre for social entrepreneurship. Working paper. Oxford Business School.
- Murray, R, Caulier-Grice J, Mulgan G (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation, London.
- Nardone, G., y Portelli, C. (2009). *Conocer a través del cambio. La evolución de la terapia breve estratégica*. Barcelona: Herder.
- Sinek, S. (2009). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. London: Penguin books.

BIBLIOGRAFÍA SOBRE INNOVACIÓN SOCIAL EN GENERAL

- Alonso, L. E. y Fernández. C.J. (2011). La innovación Social y el Nuevo discurso del Management: Limitaciones y Alternativas. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*. Vol 187, No 752
- Morales, A.C. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan* 45, 151-178
- Mulgan, G. (2006): *The Process of Social Innovation*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. Vol. 1 (2). p.145-162.
- Mulgan G. (2007). *Social innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Skoll centre for social entrepreneurship. Working paper. Oxford Business School.



DESIGN THINKING

- Documento de Design Thinking para Educadores – Kit de Técnicas:
<http://bit.ly/InnovacionDesignThinking>

GOLDEN CIRCLE DE SIMON SINEK

- Video en inglés subtulado castellano: <http://bit.ly/InnovacionGoldenCircle>

BACKCASTING

En inglés:

- <http://bit.ly/InnovacionBackcasting>
- <http://bit.ly/InnovacionBackcasting2>
- <http://bit.ly/InnovacionBackcasting3>

En castellano:

- <http://bit.ly/InnovacionBackcasting4>

SOLUCIONES INTENTADAS, GESTIÓN DEL CAMBIO Y DIÁLOGO ESTRATÉGICO:

- Nardone, G. (2006). Corrígeme si me equivoco. Barcelona: Herder.
 - Nardone, G., Mariotti, R. i Milanese, R. (2005). Terapia estratégica para la empresa. Soluciones en tiempo breve para resolver problemas en organizaciones. Barcelona: RBA.
 - Nardone G. i Salvini A. (2011). El Diálogo estratégico. Comunicar persuadiendo. Técnicas para conseguir el cambio. Barcelona: RBA.
 - López, P. (2015). La lógica estratégica en la intervención social y educativa. En Riberas, G. i Rosa, G. Inteligencia profesional. Ética, emociones y técnica en la acción socioeducativa (p.113-136). Barcelona: Claret.
- Disponible aquí: <http://bit.ly/InnovacionLogica>



POSTS BREVES SOBRE EL TEMA

- Soluciones intentadas: cuando la buena voluntad es cómplice de los problemas: <http://bit.ly/InnovacionSoluciones1>
- Resumen divulgativo en vídeo: <http://bit.ly/InnovacionSolucionesVideo>
- Soluciones intentadas: un concepto clave en los procesos de acompañamiento: <http://bit.ly/InnovacionSoluciones2>
- Heráclito & Parménides return. 7 reflexiones sobre la gestión del cambio en las profesiones sociales y educativas: <http://bit.ly/PereTarresReflexiones>
- Conversar para cambiar la mirada: los cuatro ingredientes del diálogo estratégico: <http://bit.ly/InnovacionMirada>





Financiado por:



COORDINADORA ESTATAL DE PLATAFORMAS SOCIALES SALESIANAS

C/ Alcalá, 164 • 28028 Madrid

91 361 00 50

info@psocialesalesianas.org

www.psocialesalesianas.org