

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS EN PERMACULTURA

2- Diseños Sociales

MÉTODOS DE DISEÑO EN PERMACULTURA 2

"Todos piensan en cambiar el mundo, pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo."

Alexei Tolstoi

El Cuidado de la Tierra, primera ética de la Permacultura marcaron los primeros 40 años de la Permacultura. Pero en 2012, con su libro *People and Permaculture*, la pionera Looby Macnamara amplió nuestro horizonte y puso por escrito una nueva corriente emergente: la Permacultura Social. La Permacultura Social nos permite aplicar los principios y las éticas de la permacultura en un contexto social (a nuestra propia vida, relaciones, organizaciones y sociedades) ya que, si queremos brindar un aporte positivo y regenerador a nuestro entorno, debemos primero empezar por cuidar nuestro interior.

Después del documento titulado *Métodos y Herramientas en Permacultura 1 - Diseño de Lugares* en el que presentábamos las estructuras útiles al proceso de diseño, la definición de objetivos y los métodos y herramientas más usados en el diseño de lugares, y siguiendo la evolución natural del movimiento permacultural, este manual presenta los métodos y herramientas usados en Permacultura Social. Como diseñadoras, podremos escoger las herramientas y técnicas que mejor se adapten a nuestro proceso de diseño y que faciliten las fases de implementación y de mantenimiento ya sea en el ámbito del conocimiento personal o en los ámbitos de facilitación de dinámicas grupales, diseño de organizaciones y negocios.



OBSERVACIÓN

Rueda de la Vida	p5
Test de Myers-Briggs	p6
Eneagrama	p7
Mapa Mental	p8
Trayectoria de Vida	p9
Sueño-Visión	p10
Diario de Biorritmos	p11
Lenguaje de Patrones	p12
Diario Reflexivo	p13
Modelo Integral de Ken Wilber	p14
Apreciación rural rápida	p15
Planificando de verdad	p16



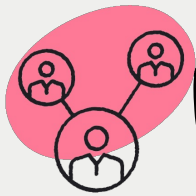
ANÁLISIS

Análisis de sectores	p18
Análisis PESTEL	p19
Análisis de zonas	p20
PMI	p21
DAFO (SWOT)	p22
Exclusión de McHarg	p23
Elementos y funciones	p24
Escala de Permanencia	p25
SCAMPER	p26
Análisis de las Necesidades	p27
Diagrama de Venn	p28
Matriz de Prioridades de Eisenhower	p29
Matriz de Acción Prioritaria	p30
Análisis de las Formas de Capital	p31
Análisis de Nicho	p32
Enfoque de Marco Lógico	p33
Cuadro de Mando Integral	p34



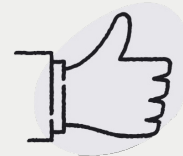
DISEÑO

Opciones y decisiones	p36
Diagramas de flujo	p37
Incremental o en desarrollo	p38
Aplicación de los principios	p39
Gremios y asociaciones	p40
Amontonar Funciones	p41
Esquema de costes	p42
Propuesta de Valor	p43
Lienco de Modelo de Negocio	p44
Lienco de Modelo de Negocio Quarta Vista	p45
KANBAN	p46
SCRUM	p47
OKR	p48



COMUNICACIÓN

Comunicación No-Violenta	p50
Piensa y Escucha	p51
Herramientas para dar la Voz	p52
Pecera	p53
Círculo	p54
Ludificación	p55
Agile Inception	p56
Café Mundial	p57
Tecnología de Espacio Abierto	p58
Café Proacción	p59
Indagación Apreativa	p60
Estructura Horizontal	p61
Sociocracia	p62



TOMA DE DECISIONES

Contemplanda	p64
Temores y Esperanzas	p65
"Sí, y..."	p66
Sunset	p67
Seis Sombreros para Pensar	p68
Contexto holístico	p69



EVALUACIÓN

Rueda de la Vida	p5
PMI	p21
DAFO (SWOT)	p22
SCAMPER	p26
4 preguntas	p71
Revisiones	p71
Rueda de evaluación Según los principios	p72
Malla Receptora de Feedback	p73

The background of the image is a complex, dark, and textured scene of tree roots and branches. The roots are thick and gnarled, creating a dense, almost impenetrable network. In the upper left and center, a brick wall is partially visible, suggesting an old or abandoned structure. The lighting is dramatic, with strong highlights on the roots and deep shadows throughout the scene, creating a sense of mystery and depth.

HERRAMIENTAS DE OBSERVACIÓN

RUEDA DE LA VIDA

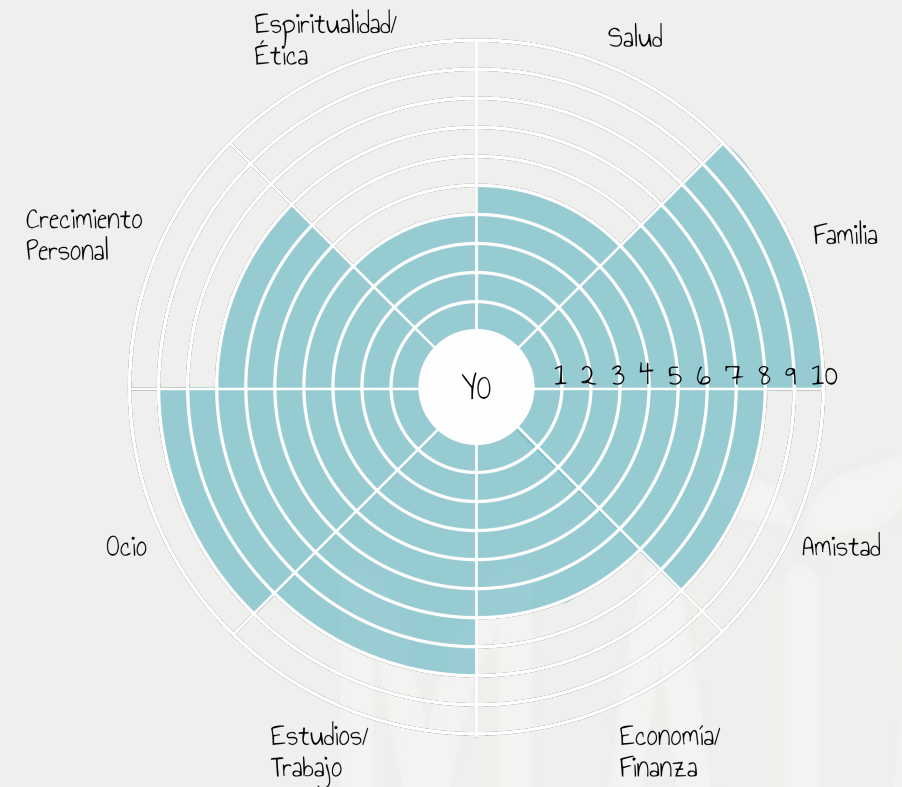
La **Rueda de la Vida** es una herramienta que se utiliza en coaching. Esta representación gráfica se compone de un círculo dividido en sectores que representan cada área de la vida que queremos analizar. Estos sectores están divididos a su vez del 0 al 10 para que podamos valorar nuestro grado de satisfacción en cada campo.

La presentación clásica incluye seis u ocho campos:

- Salud
- Amor
- Amistad
- Trabajo
- Dinero
- Familia
- Ocio
- Crecimiento personal

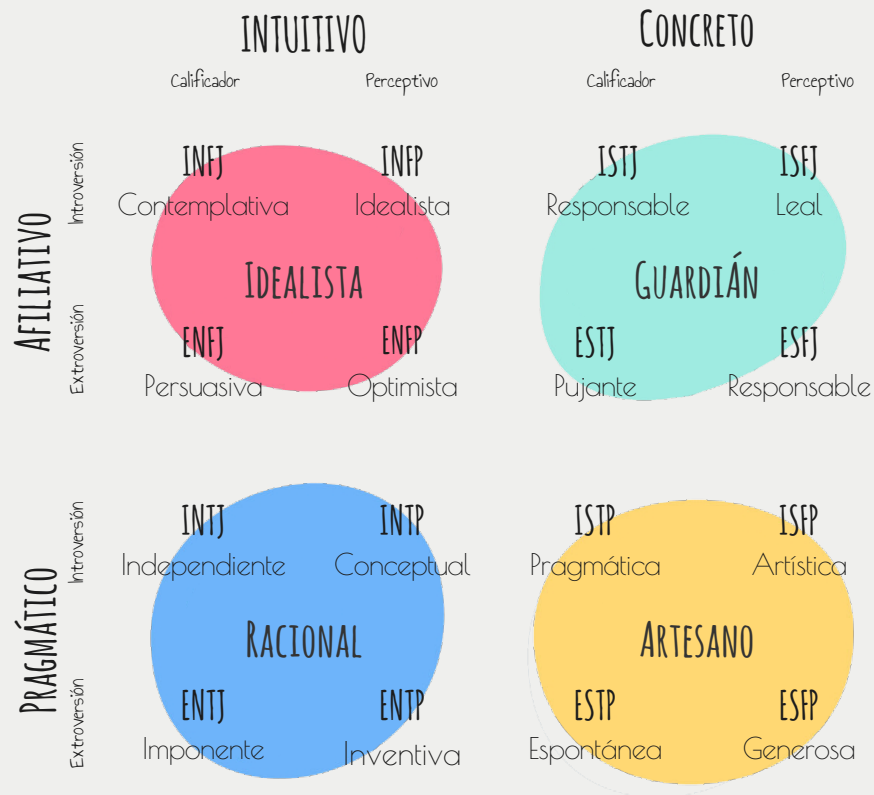
A estas secciones les podemos añadir otras como, hogar, viajes, formación, entorno, espiritualidad, creatividad, orden, decisión, descanso, etc.

USO: Para saber qué grado de desarrollo o de satisfacción hemos alcanzado en cada una de las áreas de nuestra vida y para identificar los sectores que necesitamos mejorar.



Rueda de la Vida

TEST DE MYERS-BRIGGS



Las 16 personalidades según el Test de Myers-Briggs

Creado por Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers (madre e hija) y basado en la Teoría de los arquetipos de Carl Jung, la **Prueba o Test de Personalidad Myers Briggs**, o también conocido como **Indicador de Tipo de Myers**, es una evaluación que mide en qué proporción tenemos ciertos rasgos, para entonces ubicarnos en un tipo de personalidad.

Este test emplea 4 rasgos que conforman la personalidad y toma en cuenta sus opuestos:

- Extroversión (E) vs. Introversión (I)
- Concreto (S) vs. Intuitivo (N)
- Pensamiento (T) vs. Emoción (F)
- Calificador (J) vs. Perceptivo (P)

Lo anterior da como resultado 8 dicotomías, que permiten obtener 4 grupos y 16 combinaciones posibles.

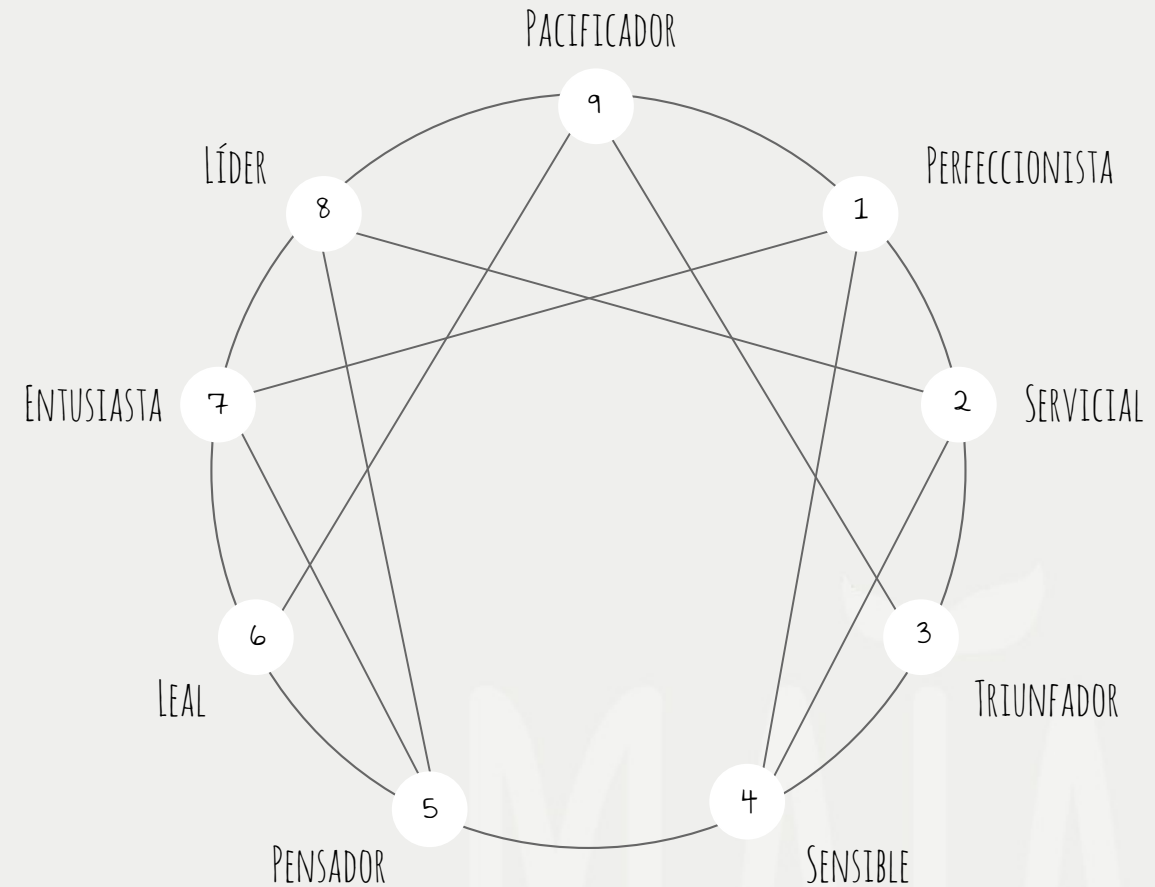
USO: Para el crecimiento personal, los procesos de reclutamiento de personal.

ENEAGRAMA

El **Eneagrama** de la personalidad es un sistema de clasificación de la personalidad creado por Claudio Naranjo y Oscar Ichazo en la década de los 70. El **Eneagrama** es una herramienta usada en psicología o coaching para el desarrollo personal, la inteligencia emocional y el autoconocimiento.

Esta herramienta divide las personalidades en 9 tipos de personalidad denominados **Eneatipos** (cada uno con tres subtipos) y describe sus relaciones con las demás personalidades.

USO: Para el crecimiento personal, para comprender nuestros patrones y hábitos asociados y desarrollarnos para poder convivir con ellos.



Eneagrama y los 9 Eneatipos

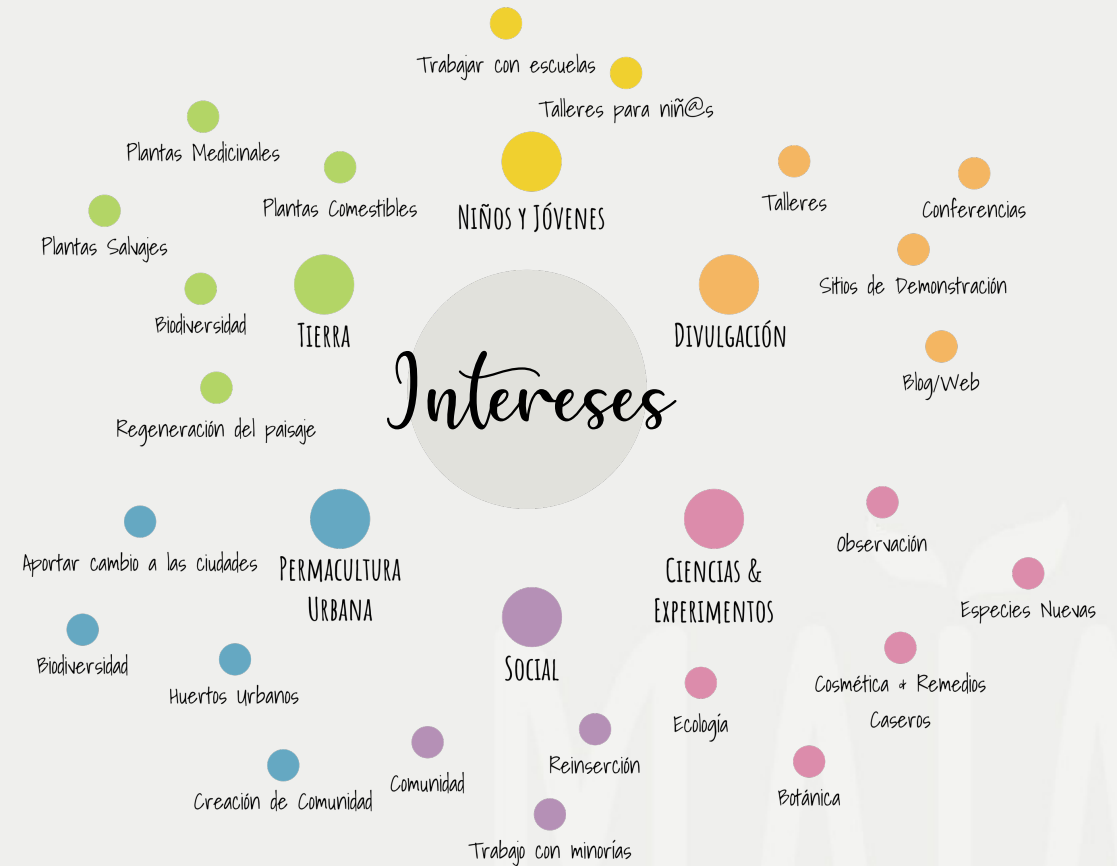
MAPA MENTAL

Un **Mapa Mental** es un diagrama usado para representar palabras, ideas, tareas, lecturas, dibujos, u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente a través de una palabra clave o de una idea central.

Un **Mapa Mental** es un método muy eficaz para extraer y memorizar información. Consiste en cartografiar reflexiones sobre un tema y es una forma lógica y creativa de:

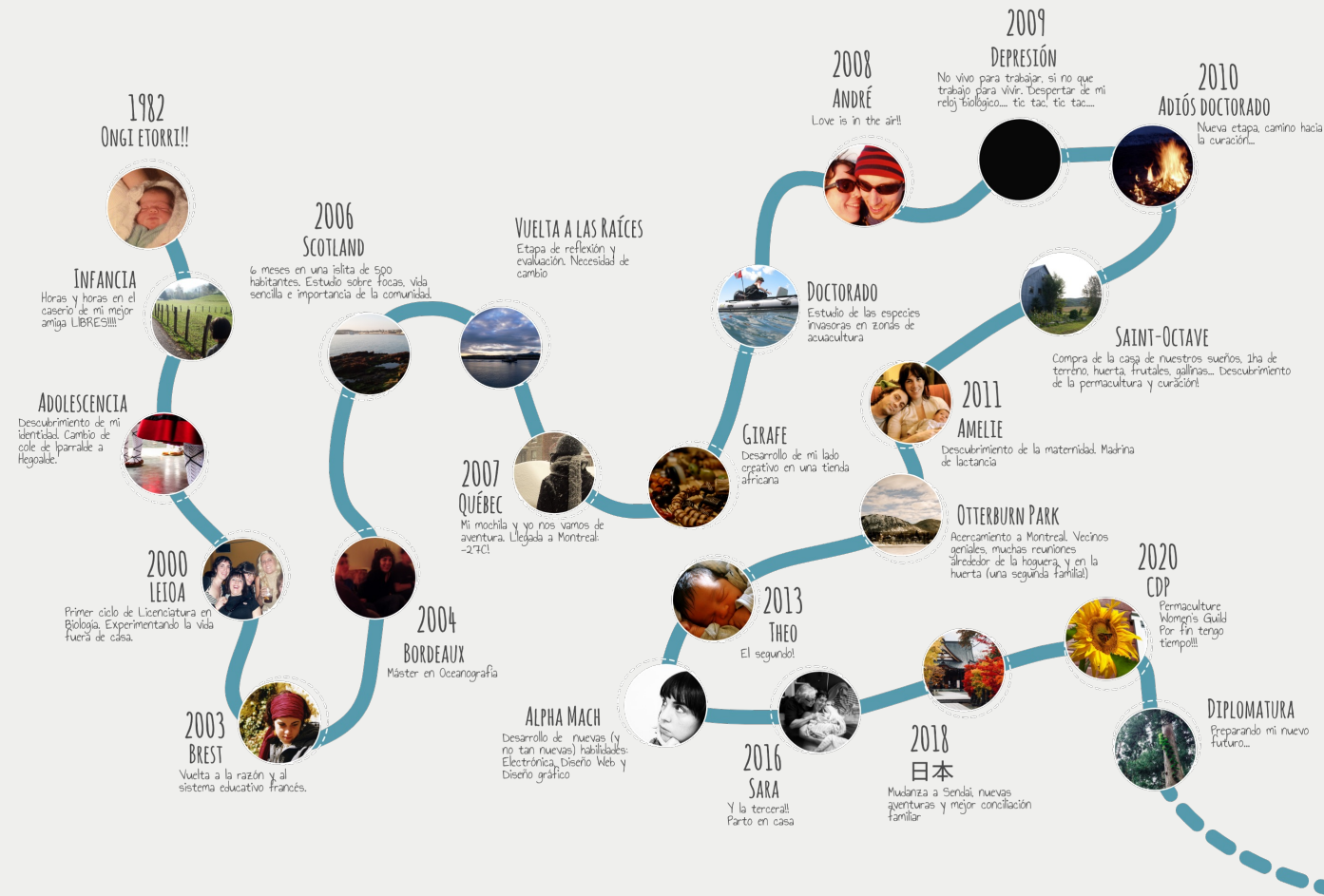
- Tomar notas
- Organizar
- Asociar
- Expresar ideas

Es representado por medio de dibujos, imágenes, o no y puede llevar colores para mejor representación del tema escogido. Con los mapas mentales se aprende a organizar y asociar las ideas.



Mapa mental: ¿Qué me interesa? - Mayi Lekuona

TRAYECTORIA DE VIDA



La **Trayectoria de Vida** es una representación gráfica de nuestro recorrido, de las experiencias y acontecimientos que han servido a nuestro desarrollo personal o que han sido verdaderos puntos de inflexión, creando un antes y un después. Son momentos de cambio especialmente significativos y relevantes, que conducen a hacer modificaciones notables para reorganizar nuestra vida, o a cambiar nuestra visión del mundo o de una misma.

USO: Para facilitar la comprensión de nuestra experiencia y atribuir sentido a nuestra persona teniendo en cuenta nuestra experiencia a lo largo de la vida y rompiendo con una imagen segmentada y homogeneizadora asociada a un criterio exclusivamente de edad, de nacionalidad, de educación, etc.

SUEÑO-VISIÓN

En cuanto hemos hecho nuestras observaciones, podemos empezar a **Soñar** con cómo imaginamos el futuro paisaje y cómo nos sentiríamos en él.

Etapas de la fase de **Visión**:

LLUVIA DE IDEAS (SIN LÍMITES) En esta fase dejamos volar nuestra imaginación y empezamos a hacer una lista de las posibilidades, listando las piezas del diseño por función en lugar de con un sustantivo inerte, ya que así la descripción mantendrá abiertas muchas más opciones. ¿Qué queremos? ¿Cómo queremos sentirnos? ¿Podría el diseño regenerar y reponer un sistema que no funciona bien? ¿Hay recursos que no usamos a su pleno potencial? ¿Tendrá el proyecto un tema o función general, como educación, solidaridad, socialización?

ORGANIZACIÓN DE LOS APUNTES Y LISTA DE PRIORIDADES Podemos dividir las prioridades en varias categorías: personales, estéticas, problemas por resolver, ambientales/ecológicas, etc.

RE-EVALUACIÓN de los objetivos teniendo en cuenta las prioridades por si alguno de los objetivos necesito un reajuste.

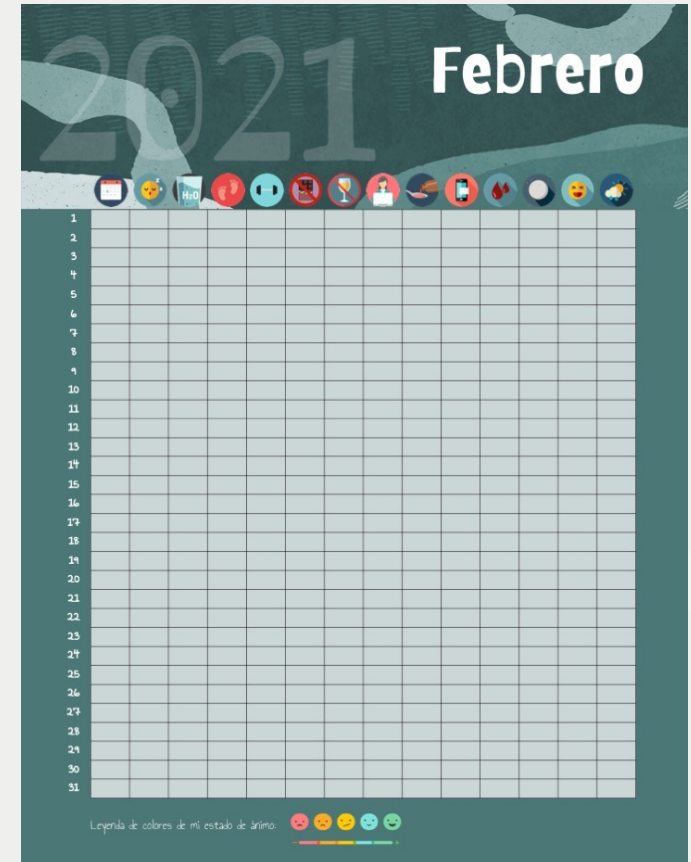
USO: Para acceder a nuestra visión o a la de la clientela y hacernos una idea general de lo que será el diseño una vez implementado.

DIARIO DE BIORRITMOS

El **Diario de Biorritmos** es una manera de registrar observaciones que nos permite descubrir patrones. Manteniendo un registro, podemos entender mejor porqué las cosas son como son. Antiguamente, los **Diarios de Biorritmos** se usaban para registrar fenómenos naturales (como las primeras y últimas fechas de heladas) pero también podemos usar este tipo de diario para realizar observaciones sobre nuestros propios hábitos como el sueño, la alimentación, el ejercicio, las horas de trabajo, los niveles de energía, los ciclos lunares y menstruales, etc.

A la hora de notar las observaciones, es esencial que lo hagamos de la manera más objetiva posible: sin suposiciones, juicios o manipulación de la información. Miraremos las relaciones más adelante, cuando tengamos suficientes observaciones.

USO: Observar los distintos patrones de manera objetiva y sin conjeturas para buscar soluciones y para prevenir patrones de los que nos queremos deshacer.



Diario de Biorritmos - Mayi Lekuona

LENGUAJE DE PATRONES

En su libro, *Change Here Now*, Adam Brock parte del **Lenguaje de Patrones** creado por Christopher Alexander para aplicarlo a problemas sociales identificando y documentando las ideas clave que hacen que un buen sistema sea diferente de un sistema deficiente, de modo que puedan utilizarse para ayudar en el diseño de sistemas futuros. El **Lenguaje de Patrones** es una herramienta eficaz para estructurar el conocimiento y la comprensión de sistemas fundamentalmente complejos sin forzar una simplificación excesiva.

El **Lenguaje de Patrones** debería incluir:

NOMBRE del patrón propuesto

CONTEXTO que describe las circunstancias

DECLARACIÓN DEL PROBLEMA que describe el problema que se va a resolver

SOLUCIÓN que ofrece soluciones únicas o múltiples y comentarios relevantes

Siguiendo el principio de Diseño de los patrones a los detalles, organizaremos estos patrones en orden de mayor a menor escala, y los agruparemos según corresponda en temas similares.

USO: Como guía de diseño.



Principio número 7 de Holmgren

DIARIO REFLEXIVO



El **Diario Reflexivo** es el resultado de la reflexión sobre experiencias profundas o experiencias que tienen un impacto en nuestras vidas. Todas las áreas de la vida se pueden examinar de manera reflexiva.

Una práctica constante de **reflexión** sobre quiénes somos y por qué somos, da como resultado una mayor comprensión de nuestro ser y de nuestras interacciones con el mundo. Esto nos permitirá tomar decisiones más efectivas que luego resultarán en una vida más plena.

No existe una forma correcta o incorrecta de presentar nuestro diario, ya que esto debe tener en cuenta nuestra experiencia personal, estilo de aprendizaje preferido, manera de expresarnos y enfoque.

USO: La reflexión nos da el mecanismo para refinar y hacer crecer nuestro mayor recurso: nuestro ser.

MODELO INTEGRAL DE KEN WILBER

El **Modelo Integral** de Ken Wilber es un modelo de consciencia en el que se busca el desarrollo de una individualidad sana, a través del crecimiento, la potenciación de nuestras capacidades, el aprendizaje y la conexión con lo más profundo, con la naturaleza y con el prójimo.

El **Modelo Integral** resume todos los aspectos de nuestra vida en cuatro cuadrantes, líneas, niveles, estados y tipos. Los cuatro cuadrantes permiten distinguir entre el mundo interior y exterior y el mundo de lo individual y lo colectivo:

¿POR QUÉ LO HAGO? Pensamientos, creencias, emociones.

LO QUE HAGO Comportamientos, conductas, relación con otros.

¿POR QUÉ LO HACEMOS? Cultura, valores compartidos, formas de comunicarse.

LO QUE HACEMOS Estructuras, procesos y sistemas organizacionales sociales, políticos y económicos (p.ej. Los sistemas de salud, educación, etc.).



Los cuatro cuadrantes del Modelo Integral de Ken Wilber - Thinking with you

APRECIACIÓN RURAL RÁPIDA

La **Apreciación Rural Rápida** es un enfoque utilizado por organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras agencias involucradas en el desarrollo internacional. Es un proceso repetitivo y rápido que tiene como objetivo incorporar el conocimiento y las opiniones de la población rural en la planificación y gestión de proyectos y programas de desarrollo. Está orientada a entender las comunidades rurales como sistemas complejos donde todas las esferas de actividad y el medio ambiente están íntimamente conectados. El aspecto más crucial de una **Apreciación Rural Rápida** exitosa es la selección de las personas encuestadas, tanto para la recopilación de datos secundarios como primarios.

RECOPIACIÓN DE DATOS SECUNDARIOS Revisión de artículos sobre el tema, estadísticas/datos gubernamentales publicados, discusión con personas expertas en diversas disciplinas, discusiones informales con informantes clave, mapas y fotografías aéreas, conocimiento de programas existentes o desarrollo comunitario tanto regional como nacional.

RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS Entrevistas semi-estructuradas, discusiones de grupo, discusiones de grupos focales, observaciones directas, informantes clave, perfil de la aldea o comunidad, encuestas aéreas.

USO: Para abrir el proceso de diseño a grandes grupos de personas afectadas por el proyecto o que se interesan por el lugar.

PLANIFICANDO DE VERDAD

Planificando de Verdad (Planning for Real) es un reconocido proceso de planificación comunitaria basado en una maqueta 3D. El proceso permite a los residentes notar sus puntos de vista sobre una variedad de temas, trabajar juntos para identificar prioridades y, en asociación con agencias locales, desarrollar un plan de acción para el cambio.

El proceso se divide así:

FAMILIARIZACIÓN Familiarización con el vecindario y reuniones introductorias informales con residentes clave y otras partes interesadas.

FORMACIÓN Formación sobre el proceso de **Planificando de Verdad** para el grupo de la comunidad local, demás residentes, representantes de cualquier organización o grupo local, concejales, funcionarias y agencias locales (según corresponda).

SESIÓN DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO Actividad de mapeo de las partes interesadas. La gente local colocará tarjetas de sugerencias en el modelo 2D para expresar su opinión sobre lo que está sucediendo o lo que les gustaría ver en su vecindario.

MAQUETA 3D Construcción de una maqueta 3D (a menudo implicando al alumnado de la escuela del barrio).

EVENTOS “PLANNING FOR REAL” En los eventos, se presenta la maqueta 3D con tarjetas de sugerencias o banderas colocadas a su alrededor. Además, se proporciona una gran cantidad de tarjetas en blanco para que las personas escriban sus propias ideas. Al final de la sesión se registran todas las sugerencias.

PRIORIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ACCIONES Cribado y clasificación de todas las sugerencias colocadas en el modelo, con el objetivo de extraer los temas principales para identificar una lista de prioridades.

USO: Para abrir el proceso de diseño a grandes grupos de personas afectadas por el proyecto o que se interesan por el lugar.

The background of the image is a complex, dark, and textured scene of tree roots and branches. The roots are thick and gnarled, creating a dense, almost impenetrable network. In the upper left and center, a brick wall is partially visible, suggesting an old or abandoned structure. The lighting is dramatic, with strong highlights on the roots and deep shadows throughout the scene, creating a sense of mystery and decay.

HERRAMIENTAS DE

ANÁLISIS

ANÁLISIS DE SECTORES



Análisis de sectores de proceso de diplomatura - Mayi Lekuona

El **Análisis de Sectores** es una herramienta de diseño muy valiosa que utilizamos para mirar los elementos y energías externas que están afectando o puedan afectar nuestro proyecto. Ser consciente de estas energías es crucial para maximizar el rendimiento y minimizar el riesgo de catástrofes.

En proyectos sociales, la mayoría de sectores son estructuras invisibles. Por ejemplo, podremos notar:

- Sectores sociales
- Sectores legales
- Sectores económicos
- Sectores culturales
- Barreras lingüísticas, etc.

USO: Para determinar la viabilidad de nuestras ideas y revelar problemas y oportunidades.

ANÁLISIS PESTEL

Un **Análisis PESTEL** es un marco o herramienta utilizada en marketing para analizar y monitorizar los sectores que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DAFO. Es importante repetir este proceso regularmente (mínimo cada 6 meses) para identificar cambios en el entorno macro.

POLÍTICA

FACTORES POLÍTICOS: Política gubernamental, estabilidad política, corrupción, política fiscal, política laboral, etc.

ECONOMÍA

FACTORES ECONÓMICOS: Niveles de pobreza del entorno, índices de desigualdad, desarrollo económico, acceso a recursos de sus habitantes, niveles de desempleo, etc.

SOCCIAL

FACTORES SOCIALES: Cultura, religión, creencias compartidas, clases sociales, distribución de edades, barreras culturales, etc.

TECNOLOGÍA

FACTORES TECNOLÓGICOS: Acceso a ciertas tecnologías, acceso a herramientas informáticas, manejo de Internet o nivel de cobertura de ciertos servicios, etc.

ENTORNO

FACTORES AMBIENTALES: Clima, políticas medioambientales, cambio climático, nivel de contaminación, probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, etc.

LEGALIDAD

FACTORES LEGALES: Leyes discriminatorias, leyes laborales, leyes de protección al consumidor, leyes de seguridad, leyes de salubridad, derechos de autor, etc.

USO: Para evaluar riesgos externos y mejorar la adaptabilidad a los cambios.

ANÁLISIS DE ZONAS

El **Análisis de Zonas** es una de las herramientas de permacultura más conocida y útil para planificar cómo se van a organizar los componentes dentro de nuestro proyecto. El sistema de zonas en permacultura se basa en un concepto muy simple: colocar las cosas que más se usa o que necesitan más atención lo más cerca posible.

ZONA 00: Interacción continua (La persona)

ZONA 0: Interacción intensa y diaria (La familia)

ZONA 1: Interacción intensa y próxima (Amistades cercanas)

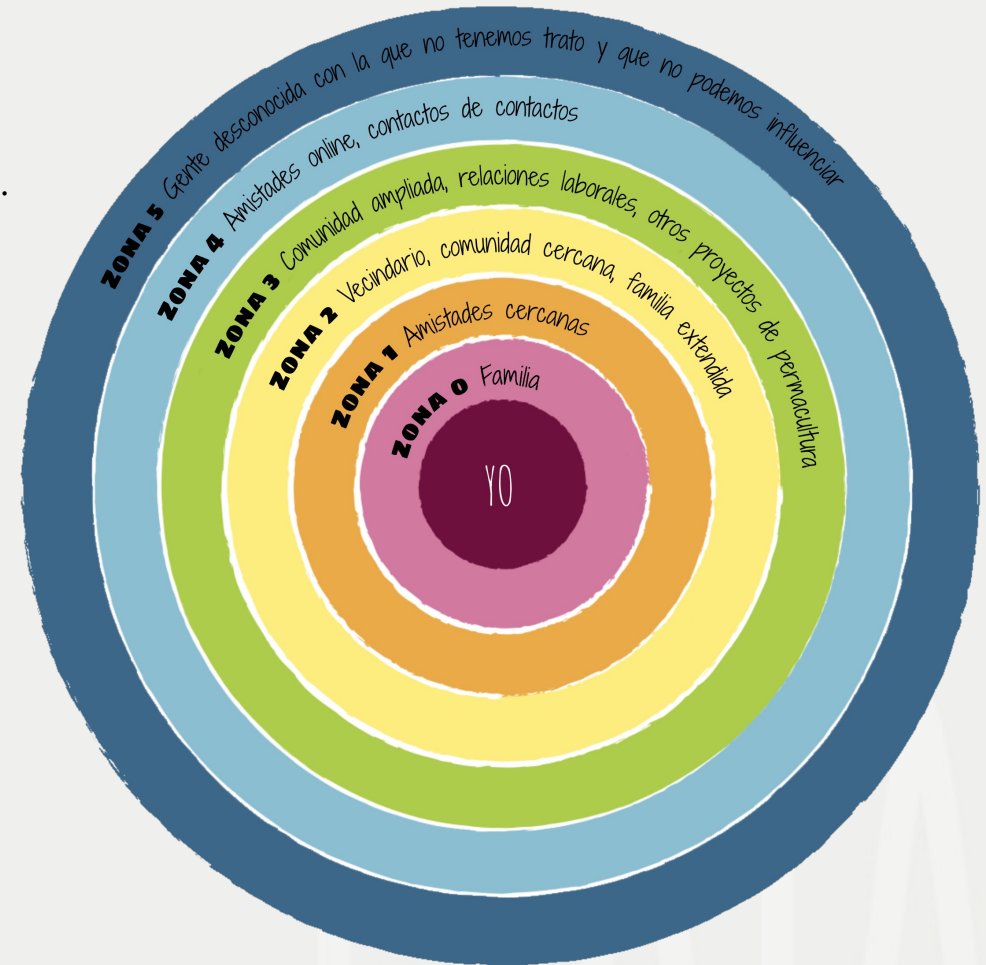
ZONA 2: Interacción alta-moderada y cercana (Vecindario, familia extendida, comunidad cercana)

ZONA 3: Interacción baja-moderada y cercana (Comunidad ampliada, relaciones laborales, otros proyectos de permacultura)

ZONA 4: Interacción baja ocasionalmente (Amistades online, contactos de contactos)

ZONA 5: Ninguna interacción y área rara vez visitada (Lo desconocido, fuera de control)

USO: Para pensar dónde colocar los componentes y evaluar si los patrones y límites existentes deben cambiar.



Zonas en Permacultura

PMI

El método **PMI** (**P**ositivo, **M**ejorable, **I**nteresante) fue desarrollado por el Dr. Edward de Bono, un defensor del pensamiento crítico y lateral. **PMI** es una herramienta de lluvia de ideas, toma de decisiones y pensamiento crítico. Se utiliza para fomentar el examen de ideas, conceptos y experiencias desde varios puntos de vista.

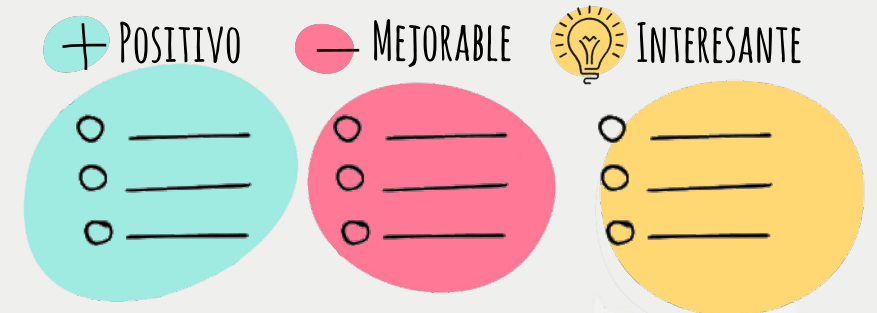
PASO 1: Enumeración de todos los puntos positivos que se nos ocurren.

PASO 2: Enumeración de todos los puntos mejorables que se nos ocurren.

PASO 3: Enumeración de todos los puntos interesantes que se nos ocurren (puntos que pueden influir en los planes o decisiones).

PASO 4: Análisis teniendo en cuenta todos los puntos resaltados.

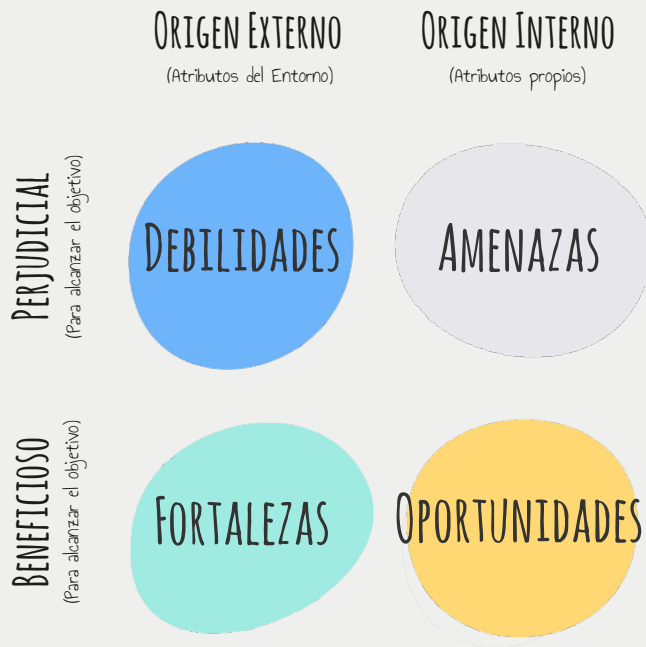
USO: Para entender las cualidades de un componente.



Matriz PMI

DAFO (SWOT)

El análisis **DAFO** (SWOT en inglés) es una herramienta clásica de análisis y evaluación que se puede utilizar individualmente o en grupo. Conjuga el estudio de las fortalezas y debilidades de, por ejemplo, una organización, un territorio o un sector con el estudio de las oportunidades y amenazas de su entorno, con objeto de definir una estrategia de desarrollo.



Matriz DAFO

DEBILIDADES ¿Qué podría mejorar? ¿Dónde me faltan recursos?

AMENAZAS ¿Qué podría perjudicarme? ¿Qué amenazas exponen mis debilidades?

FORTALEZAS ¿Qué hago bien? ¿De qué recursos únicos dispongo? ¿Qué ven los demás en mí?

OPORTUNIDADES ¿Qué oportunidades se me ofrecen? ¿Qué tendencias podría aprovechar? ¿Cómo puedo convertir mis fortalezas en oportunidades?

Después de rellenar la matriz, buscaremos formas en las que podamos aprovechar las fortalezas y oportunidades para equilibrar las debilidades y hacer frente a las amenazas.

USO: Para identificar desequilibrios, revelar posibles conexiones, identificar líneas estratégicas o verificar si son adecuadas.

*Usado en la fase de análisis y en la de evaluación

EXCLUSIÓN DE MCHARG

El **método de exclusión** fue ideado por el paisajista Ian McHarg. La base de su método no es preguntar dónde debería ir algo, sino identificar dónde no debería ir.

PASO 1: Dibujo de un mapa base.

PASO 2: Preparación de una serie de superposiciones transparentes, cada una de las cuales mapea áreas que están excluidas por una razón específica.

PASO 3: Colocación de las superposiciones sobre el mapa base.

PASO 4: Cualquier área que permanezca en blanco es "ideal" y, si el área en blanco no es suficiente, se pueden considerar las áreas que tienen las menores restricciones.

USO: Utilizado en la etapa de diseño para determinar la ubicación de los componentes excluyendo los lugares menos deseables o menos factibles (proceso de eliminación).

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
6:00	Desayunos & Práctica Diaria	Desayunos & Práctica Diaria	Desayunos & Práctica Diaria	Desayunos & Práctica Diaria	Desayunos & Práctica Diaria	Desayunos & Práctica Diaria	Desayunos & Práctica Diaria
7:00							
8:00	Llevar al cole	Llevar al cole	Llevar al cole	Llevar al cole	Llevar al cole		Limpieza general de la casa
9:00	Aprendizaje Activo	Aprendizaje Activo	Clase de Japonés	Aprendizaje Activo	Clase de Japonés	Aprendizaje Activo	
10:00							
11:00	Comida (+ preparación)	Comida (+ preparación)	Comida (+ preparación)	Comida (+ preparación)	Comida (+ preparación)	Comida (+ preparación)	Comida (+ preparación)
12:00	Pausa	Pausa	Pausa	Pausa	Pausa		
13:00	Aprendizaje Activo	Aprendizaje Activo	Aprendizaje Activo	Aprendizaje Activo	Aprendizaje Activo		
14:00	Recoger los peques	Recoger los peques	Recoger los peques	Actividad extraescolar	Recoger los peques		
15:00	Natación (Amélie & Théo)		Natación (Amélie & Théo)	Recoger los peques		Tarde libre en familia	Tarde libre en familia
16:00	Cena (+ preparación)	Cena (+ preparación)	Cena (+ preparación)	Cena (+ preparación)	Cena (+ preparación)	Cena (+ preparación)	Cena (+ preparación)
17:00			Tutorías, Reuniones de apoyo, reuniones CoLab				
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							

Uso del método de exclusión de McHarg para encontrar tiempo para el aprendizaje activo - Mayi Lekuona

ELEMENTOS Y FUNCIONES

Los **Elementos** (personas, asociaciones, cooperativas, etc.) son distintos de sus **Funciones** (alivio, traer dinero a la familia, ofrecer talleres educativos, etc.). Para una mejor práctica, siguiendo los principios de Mollison y Slay, nos aseguraremos de que cada elemento que queremos incluir en nuestro diseño cumpla por lo menos dos funciones.

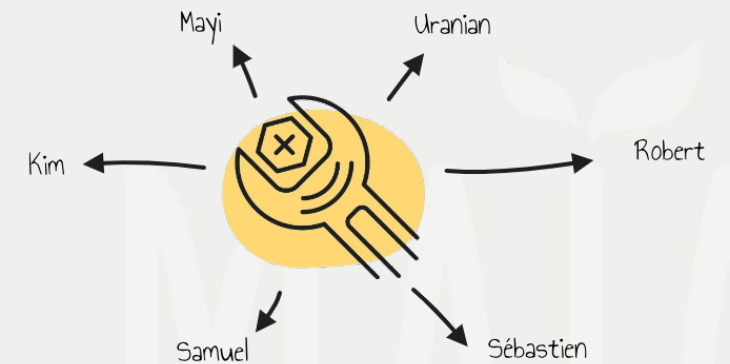
CADA ELEMENTO REALIZA MUCHAS FUNCIONES

Para cada componente, escribiremos las funciones que cumple. Si sólo encontramos un par de funciones, intentaremos desarrollar el componente para que pueda cumplir más funciones.

CADA FUNCIÓN IMPORTANTE ESTÁ RESPALDADA POR MUCHOS ELEMENTOS

Nos aseguramos de que cada función esté respaldada por más de un componente. Lo que ayudará a la resiliencia del sistema en el caso de que una o más estrategias fracasen debido a circunstancias climáticas, financieras, personales, etc.

USO: Para aumentar la eficiencia energética y ecológica, reforzar la resiliencia y crear una red diversa de interacciones beneficiosas en nuestro diseño.



Mis funciones en Alpha Mach y personas que respaldan la función de producción de data loggers - Mayi Lekuona

ESCALA DE PERMANENCIA

Yeomans desarrolló la **Escala de Permanencia** como una herramienta para la priorización y como guía para la toma de decisiones en la planificación de los paisajes agrícolas resilientes.

Mediante la **Escala de Permanencia** ordenaremos los componentes según su nivel de permanencia siguiendo los siguientes pasos:

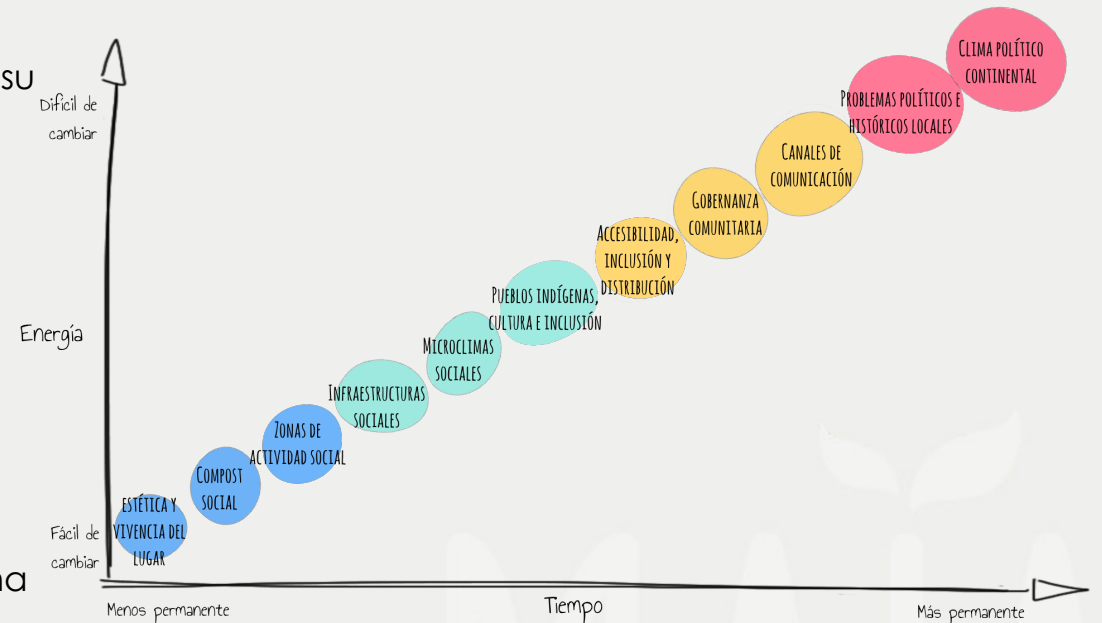
PASO 1: Revisar las lluvias de ideas, entrevistas de los clientes, objetivos, límites, recursos, etc.

PASO 2: Crear una lista de los cambios que planeamos hacer en los próximos veinte años teniendo en cuenta el lugar, la lista de componentes, las conexiones, los sistemas, etc.

PASO 3: Listar las acciones que realizaremos, concentrándonos en los proyectos más grandes pero finitos dentro de cada área.

PASO 4: Colocar nuestras ideas en la escala de permanencia (usando una tarjeta por cada componente).

PASO 5: Repasar cada acción que pensábamos realizar.



Adaptación de la escala de permanencia de Yeomans al ámbito social según Luiza Oliveira

USO: Una forma de organizar nuestras observaciones, analizar oportunidades, priorizar los componentes que tendrán el mayor impacto con menor esfuerzo y visualizar los impactos potenciales de cualquier cambio que nos gustaría hacer.

SCAMPER

El método **SCAMPER** es una herramienta para hacer aflorar la creatividad en grupos de personas, para ordenar y potenciar ese aluvión de ideas que nos pueda servir para resolver un problema y que cada vez más se presenta como un imprescindible en cualquier tipo de organización. Este método consiste en 5 etapas:

SUSTITUIR

COMBINAR

ADAPTAR

MODIFICAR

PROPONER OTRO USO

EELIMINAR

REDISEÑAR

IDENTIFICAR EL PROBLEMA A RESOLVER ¿Qué es lo que esta impidiendo avanzar? ¿Cuál es el problema?

HACER LAS PREGUNTAS SCAMPER Responderlas entre el colectivo, sin desestimar ninguna de las preguntas.

ORGANIZAR LAS RESPUESTAS Recopilar las respuestas que hemos obtenido. Todo esto sin censurar ni desprestigiar ninguna de ellas, por improductiva que nos parezca a nivel personal.

EVALUAR LAS IDEAS Determinar cuáles son las prioritarias, cuáles son las válidas para la resolución del problema y cuáles son menos importantes. También nos centraremos en descartar ideas, pero sin olvidarlas completamente, ya que podrían ser útiles para un futuro problema.

SELECCIONAR LAS IDEAS Elegir las ideas que más se ajusten para resolver el conflicto, exponiendo las razones del por qué se deberían aplicar.

USO: Para organizar una lluvia de ideas y resolver problemas en grupo.

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

Siguiendo el principio de El Problema es la Solución, el análisis de las necesidades, busca a identificar los factores que limitan el diseño. De esta manera, podremos diseñar para hacerlos desaparecer, o para disminuir o anular su impacto.

PASO 1: Definir el escenario o temática.

PASO 2: Identificar los factores limitantes.

PASO 3: Definir las necesidades del diseño y encontrar soluciones.

USO: Para disminuir los factores limitantes y aumentar las oportunidades de crecimiento y rendimiento.



ESCENARIO

Hacer ejercicio

Comunidad



FACTOR LIMITANTE

Motivación y energía

Poca implicación de la gente



NECESIDAD DEL DISEÑO / SOLUCIÓN

Buscar a alguien para hacer ejercicio a la vez

Organizar eventos de sensibilización

Análisis de Necesidades

DIAGRAMA DE VENN

Un **Diagrama de Venn** usa círculos que se superponen u otras figuras para ilustrar las relaciones lógicas entre dos o más conjuntos de elementos. A menudo, se utilizan para organizar ideas de forma gráfica, destacando en qué se parecen y difieren los elementos.

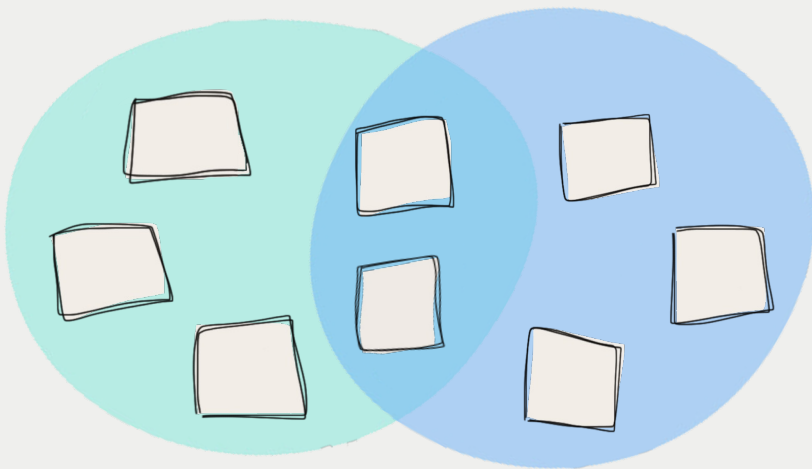


Diagrama de Venn

PASO 1: Recopilar toda la información.

PASO 2: Organizar la información en grupos.

PASO 3: Dibujar un círculo para cada grupo y colocar la información.

PASO 4: Cuando la información se superpone en diferentes grupos, asegurarse de colocar la información en la intersección entre los diferentes círculos.

PASO 5: Revisar si necesitamos volver a colocar alguna de las informaciones en un grupo diferente o si necesitamos dividir un grupo en sub-grupos.

PASO 6: Analizar el diagrama y pulir la forma en la que se muestra.

USO: Para organizar las ideas después de una lluvia de ideas.

MATRIZ DE PRIORIDADES DE EISENHOWER

La **Matriz de Prioridades de Eisenhower**, es un marco de trabajo simple para priorizar las tareas y administrar la carga de trabajo. La **Matriz de Prioridades** consta de cuatro cuadrantes donde clasificaremos las tareas según su urgencia e importancia:

URGENTE E IMPORTANTE: Tareas esenciales y que deben abordarse lo antes posible.

IMPORTANTE, PERO NO URGENTE: Tareas u objetivos a largo plazo que son importantes, pero que no tienen un plazo particularmente fijo, por lo que los podemos programar para completarlos más adelante.

URGENTE, PERO NO IMPORTANTE: Tareas que deben completarse inmediatamente, pero quizás no sean tan importantes para requerir nuestra atención, por lo cual, podemos delegarlas a otros miembros del equipo.

NI URGENTE, NI IMPORTANTE: Tareas que son una distracción y que deben evitarse si es posible (tareas a eliminar).

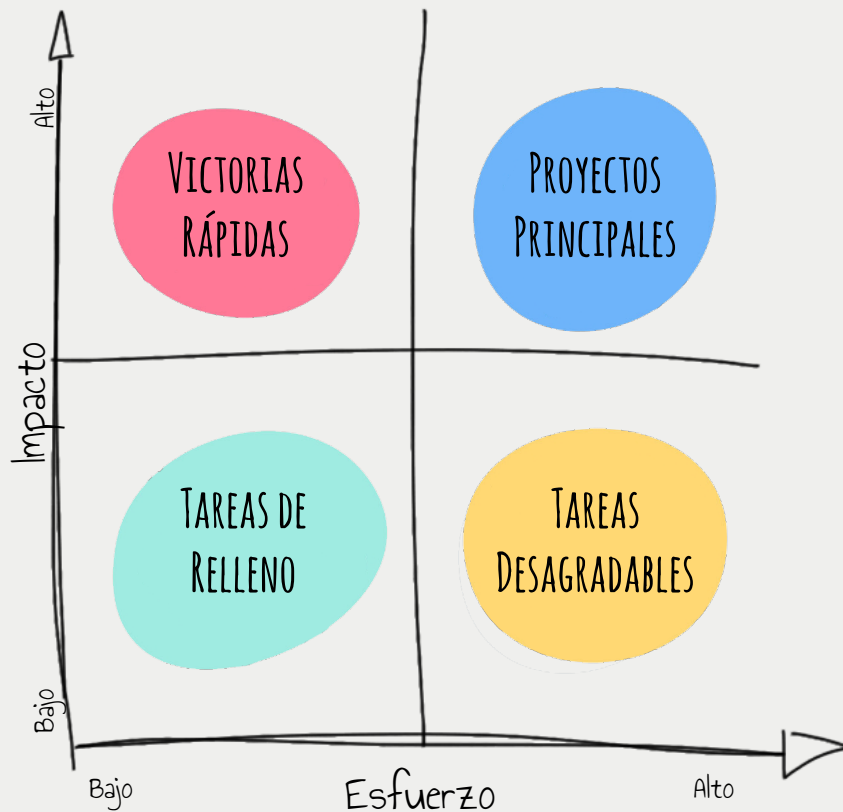


Matriz de Prioridades de Eisenhower

Existe otra versión de esta matriz, realizada por Sergi Caballero y el equipo de Mas Les Vinyes en la que el cuadrante ni urgente ni importante, es completamente eliminado y reemplazado por otros dos grupos: las tareas repetitivas y los proyectos futuros, lo cual permite mantener la motivación para realizar las tareas repetitivas y el impulso hacia la visión a largo plazo.

USO: Para planificar, delegar, priorizar y programar tareas.

MATRIZ DE ACCIÓN PRIORITARIA



Matriz de Acción Prioritaria

La **Matriz de Acción Prioritaria** es otro marco que nos ayuda a priorizar las tareas y organizar nuestra carga de trabajo de manera eficaz y eficiente. Como la Matriz de Prioridades de Eisenhower (ver p29), la **Matriz de Acción Prioritaria** también se divide en cuatro cuadrantes según el impacto y el esfuerzo que requiere.

La **Matriz de Acción Prioritaria** es un proceso simple de cuatro pasos:

- ENUMERACIÓN:** Enumerar todas las actividades que deseamos realizar (lista de tareas pendientes).
- CALIFICACIÓN:** Calificarlas según el impacto que tendrán cuando se completen y el esfuerzo que requerirán.
- REPRESENTACIÓN:** Representar cada una de las actividades en la matriz.
- PRIORIZACIÓN:** Priorizar / delegar tareas de forma adecuada.

Según la situación, en vez de usar las características de Impacto y Esfuerzo, podemos modificar esta matriz usando otras variables como Sostenibilidad de la situación vs. Conexiones significativas, Necesidad vs. Capacidad de pedir ayuda, etc.

USO: Para planificar, delegar, priorizar y programar tareas.

ANÁLISIS DE LAS FORMAS DE CAPITAL

Al ver el sistema financiero a través de la lente de la permacultura, Roland y Landua definieron ocho formas de capital que fluyen entre individuos y comunidades: financiero, material, natural, social, intelectual, experiencial, espiritual y cultural.

Siguiendo el principio de *Obtener un rendimiento*, el **Análisis de las Formas de Capital** es útil a la hora de diseñar modelos que crean abundancia. La clave es no centrarse en una única área (p.ej. ganar dinero), sino trabajar en varias áreas a la vez para crear ciclos de retroalimentación positiva que acelerarán y magnificarán el progreso hacia los objetivos.

CAPITAL FINANCIERO El medio por los que casi todos los seres humanos intercambiamos bienes y servicios: el dinero.

CAPITAL MATERIAL Bienes físicos y objetos que consideramos valiosos (desde recursos naturales a objetos como un tractor).

CAPITAL NATURAL Incluye tanto a los organismos vivos de los que dependemos como a las necesidades vitales que nos sustentan: plantas, animales, agua, aire, suelo, etc. La moneda del capital vivo es la diversidad, abundancia y calidad de estos recursos.

CAPITAL SOCIAL Una persona rica en capital social podría describirse como "bien conectada" o "muy influyente". La moneda del capital social son las conexiones interpersonales.

CAPITAL INTELECTUAL Este es el conocimiento que poseemos, adquirimos e intercambiamos con otras personas.

CAPITAL EXPERIENCIAL Las cosas que hacemos componen nuestro capital experiencial: trabajar, viajar, construir, cultivar, etc.

CAPITAL ESPIRITUAL La comprensión de nuestro ser y de nuestro lugar en el universo se puede medir en términos de capital espiritual (no tiene por qué tener que ver con la religión).

CAPITAL CULTURAL El capital cultural se encuentra a nivel comunitario. La moneda del capital cultural son cosas como el arte, la música, las historias, la historia y las vacaciones.

ANÁLISIS DE NICHO

El **Análisis de Nicho** es un análisis esencial a la hora de crear una nueva empresa y nos ayudará a evolucionar más rápido, a crear estrategias adaptadas a nuestro nicho y nos permitirá evitar muchos errores.

Durante el **Análisis de Nicho**, responderemos a una serie de preguntas:

1. ¿Cuál es el mercado que quiero alcanzar? ¿Quiénes son? ¿Cuál es su principal problema en relación a nuestro mercado? ¿Cuáles de sus necesidades pueden ser cubiertas por los productos o servicios en este mercado?
2. ¿Quiénes son mis competidores en este mercado? ¿Tienen éxito en este mercado? ¿Proveen un producto o servicio similar? ¿Podríamos colaborar?
3. ¿Existe capacidad para crecer en ese mercado?
4. ¿Cuál es el tamaño de ese mercado? ¿Hay espacio para crecer? ¿Es estable? ¿Saturado? ¿Volátil? ¿Declinando?
5. ¿En qué se diferencia mi producto o servicio del de la competencia?
6. ¿Cómo puedo alcanzar este mercado? ¿Cómo está mi competencia alcanzando este mercado? ¿Es la manera más efectiva? ¿Cuáles son los modos alternativos para alcanzar este mercado?
7. ¿Cuáles son los modelos de negocios de mis competidores en este mercado? ¿Son efectivos? ¿Existe alguna manera de hacerlo de diferente forma o mejor?
9. ¿Qué es lo que la clientela espera de este tipo de producto o servicio?
10. ¿Cuál es su ventaja competitiva en este mercado?

USO: Para conocer a nuestro público objetivo, minimizar los riesgos, planificar nuestra estrategia de mercado, reducir gastos, mejorar la fidelidad de los clientes y conocer nuevas oportunidades de mercado.

ENFOQUE DE MARCO LÓGICO

El **Enfoque de Marco Lógico (EML)** es una herramienta analítica para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. En el **EML** se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

De modo general, haremos un resumen del proceso de desarrollo en una matriz conocida como la Matriz del Proyecto o de Planificación que consiste en los elementos básicos:

- Insumos
- Actividades
- Resultados
- Objetivos específicos
- Objetivo global

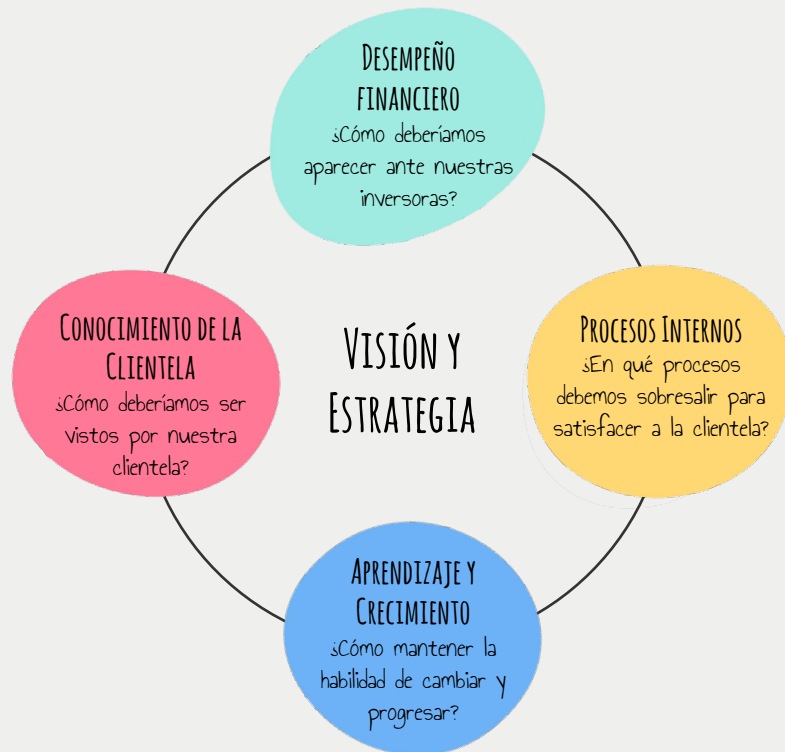
USO: Para facilitar la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto.

	LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS
OBJETIVOS GLOBALES	Definición de como el proyecto contribuirá a la solución del problema	Impacto general que tendrá el proyecto	¿Cómo verificaremos los objetivos globales logrados?	¿Qué necesitamos para la sostenibilidad del proyecto?
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Impacto directo, a ser logrado a partir de los resultados	Impacto logrado a final del proyecto	¿Cómo verificaremos los objetivos específicos logrados?	¿Qué necesitamos para para que el propósito contribuya al logro del fin?
RESULTADOS	Obras, servicios y capacitación requeridos para el proyecto	Resultados que se tienen que terminar en el proyecto	¿Cómo verificaremos los resultados producidos?	¿Qué necesitamos para que los resultados alcancen el propósito?
ACTIVIDADES	Tareas que se deben cumplir para alcanzar los resultados	Presupuesto para cada actividad	¿Cómo verificaremos que los gastos han sido de acuerdo a lo planificado?	¿Qué necesitamos para completar los resultados?

Matriz del Marco Lógico

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El **Cuadro de Mando Integral**, o Balanced Scorecard en inglés, es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. Para ello, tomaremos en consideración los siguientes aspectos:



Aspectos a tener en cuenta a la hora de organizar el Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA FINANCIERA: Evaluación del rendimiento de las inversiones (uso de indicadores porcentuales como el Retorno sobre la Inversión).

PERSPECTIVA DE LA CLIENTELA: Análisis del éxito con base en la satisfacción de la clientela (satisfacción con los productos o servicios, fidelidad, etc.).

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS: Calidad del producto o servicio final, tiempo de respuesta del equipo operacional frente a las problemáticas y nuevos desafíos, coste de los procesos de producción y operacionales.

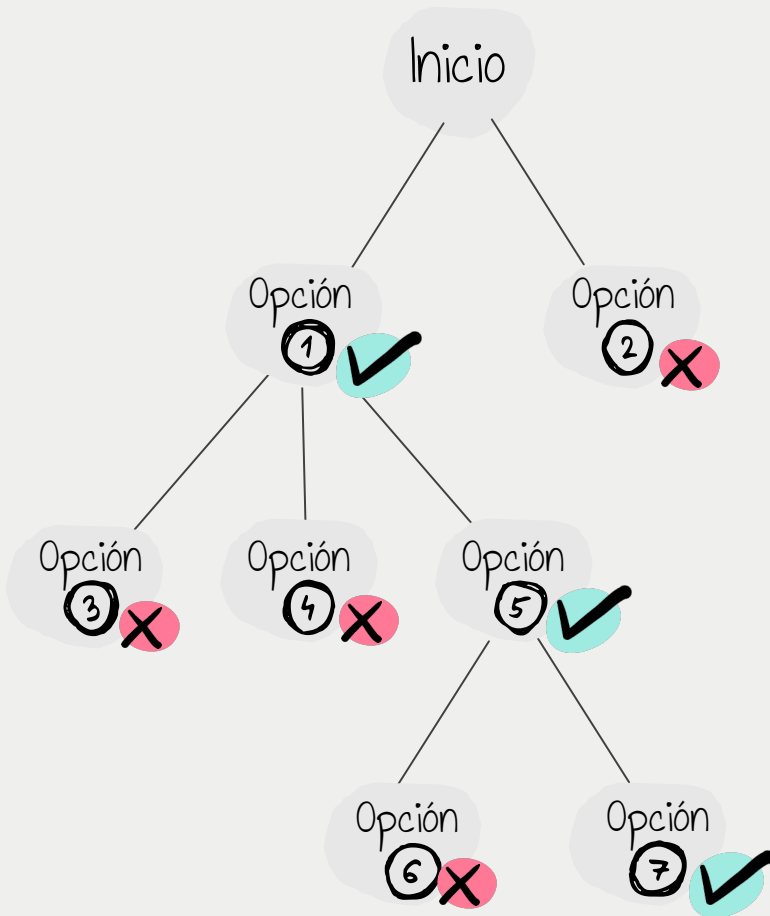
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: Evaluación de la satisfacción del personal de la empresa, su compromiso con la organización, la gestión efectiva del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información.

USO: Para describir y comunicar nuestra estrategia, analizarla y hacer un seguimiento de las acciones que se estamos tomando para mejorar los resultados.



HERRAMIENTAS DE DISEÑO

OPCIONES Y DECISIONES



Árbol de decisiones

También podemos mirar nuestro diseño como el resultado de una serie de **Decisiones**. En un diseño, tenemos un punto de partida y un objetivo final. Entre esos dos puntos, se nos abre una serie de **Opciones** que debemos examinar según nuestros recursos y limitaciones.

A medida que navegamos entre los dos puntos, las opciones se abren o se cierran según la evidencia disponible o cuando se alcanzan los puntos de decisión.

USO: Para trabajar con desafíos de diseño que tienen restricciones económicas o legales donde los enfoques analíticos u observacionales son menos útiles.

DIAGRAMAS DE FLUJO

Los **Diagramas de Flujo** muestran cómo los recursos, los materiales y las energías se mueven en nuestro diseño. Los **Diagramas de Flujo** nos ayudan a identificar cualquier obstáculo que impida el flujo y averiguar cómo podemos hacer que el flujo sea más eficiente optimizando la colocación de las herramientas y recursos.

USO: Para representar nuestros flujos de energía, los de una asociación, de una actividad, etc.



Diagrama de flujo de energía - Mayi Lekuona

DISEÑO INCREMENTAL O EN DESARROLLO



El **Diseño Incremental o en Desarrollo** es un método de diseño en fases (solapamiento en el tiempo) que se basa en pequeños cambios en los diseños existentes, hasta alcanzar un límite máximo de eficiencia o rendimiento. Esta adaptación continua es la base de la retroalimentación en los sistemas que se están estableciendo.

Siguiendo los principio de Usar soluciones lentas y pequeñas y de Aplicar la autorregulación y aceptar la retroalimentación, la idea es de empezar con un diseño simple y alcanzable, y a través de ciclos repetitivos de evaluación y ajustes, aprovechar lo aprendido durante el desarrollo y el uso del diseño para realizar modificaciones que agregan nuevas capacidades funcionales y que optimizan la eficiencia o el rendimiento de nuestro diseño.

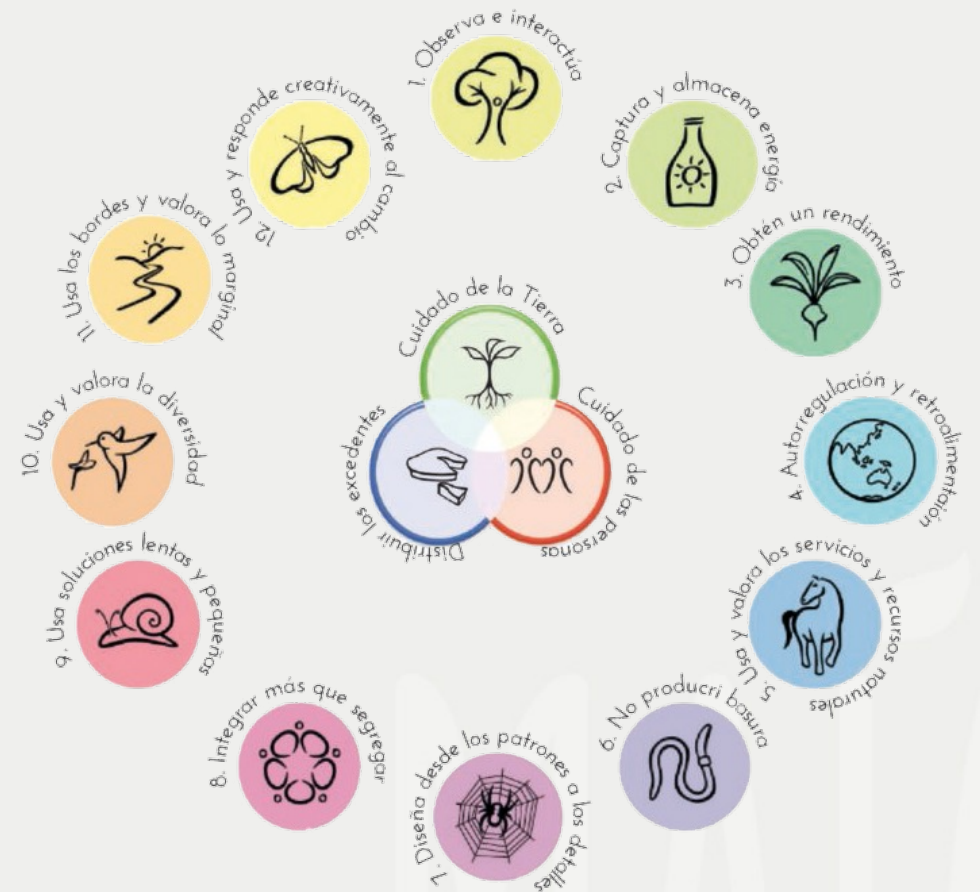
APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

Aquí, pensaremos en toda la información que hemos reunido hasta ahora en relación con los **principios y éticas**.

HACER UNA LISTA de cómo nuestro diseño aplica todos los **principios y éticas de la permacultura**, independientemente de cómo los interpretemos.

EVALUAR como nuestro diseño utiliza cada **principio y ética**.

¿La información que hemos recopilado hasta ahora le permite diseñar teniendo en cuenta las éticas y los principios de permacultura? ¿Qué podemos añadir?



GREMIOS y ASOCIACIONES

Un **Gremio** es un grupo de elementos que se apoyan entre sí a través de una red de relaciones beneficiosas. Al integrar en lugar de segregar los elementos del diseño, los gremios utilizan y valoran la diversidad de todas sus características puesto que cada elemento tiene un papel diferente que apoya mutuamente a los demás.

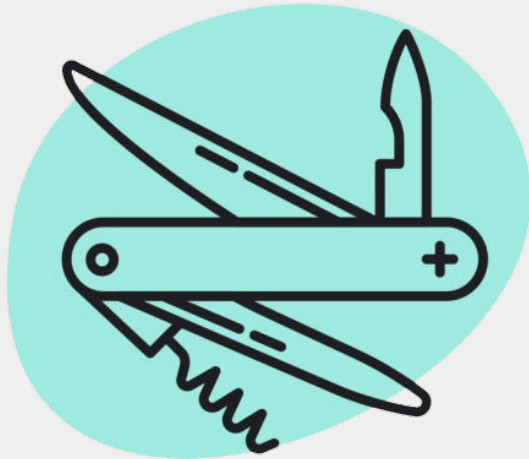
Una **Asociación** es un grupo de personas que forman un conjunto único de funciones diversas que trabajan en armonía. Al organizar grupos de trabajo, es importante:

OBSERVAR El contexto, la personalidad de los miembros del grupo, la dinámica general, etc.

DIVERSIFICAR Cada persona representa una combinación única de personalidad, conocimientos y habilidades. Al crear un grupo, debemos valorar la diversidad de estos aspectos, ya que de esta manera abarcaremos muchas más funciones y trabajaremos de manera más eficaz.

DAR LA PALABRA Es importante asegurarnos de que todas las personas tienen la oportunidad de expresarse sin ser juzgadas.

AMONTONAR FUNCIONES



Amontonar Funciones es un término rápido para el concepto de planificación de componentes, actividades y roles para obtener el mayor rendimiento con el mínimo esfuerzo de nuestra parte. Es reutilizar las cosas tantas veces como sea posible para aprovechar al máximo nuestro tiempo y energía, y dejar que los componentes mismos nos hagan parte del trabajo. Los componentes utilizados realizarán idealmente múltiples servicios y funciones no solo para aumentar aún más la eficiencia, sino también para aumentar nuestra capacidad de resiliencia al crear redundancias en nuestros sistemas.

Podemos aplicar este proceso a todos los componentes del diseño, por ejemplo:

- Usando un formato único de diaporama que pueda servir a la vez de informe y de presentación delante de un público.
- Una actividad familiar que sirva para mejorar nuestra casa, para pasar tiempo de calidad y que nos reduzca la carga de trabajo más adelante.

ESQUEMA DE COSTES

Un **Esquema de Costes** es una estimación del tiempo, de las cantidades y costes de los componentes, de la mano de obra, etc. para poder hacerse una idea del coste del proyecto y para asegurarnos de no salirnos del presupuesto.

El crear un **Esquema de Costes** antes de implementar el diseño nos permitirá ahorrar dinero, y reducirá la pérdida de tiempo y energía. En ocasiones es complicado identificar todos los costes; por ello, siempre es una buena idea prever un pequeño presupuesto para posibles desviaciones.

PASO 1: Evaluación de las necesidades.

PASO 2: Diseño de un sistema para satisfacer cada necesidad y acumular múltiples necesidades en cada sistema.

PASO 3: Separar el diseño en distintas fases de implementación (para ver prioridades).

PASO 4: Determinación de los materiales que necesitaremos para cada proyecto.

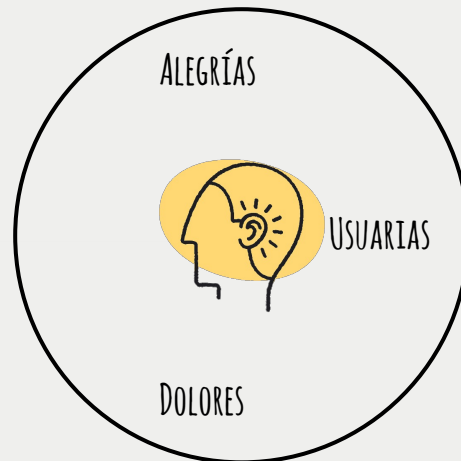
PASO 5: Investigación de precios, proveedores (esto puede llevar tiempo, pero valdrá la pena a largo plazo) ¿Puedo usar materiales reciclados? ¿Existe algún lugar donde pueda encontrar estos materiales gratis o baratos? ¿Hay materiales o mano de obra que pueda intercambiar?

PASO 6: Toma de decisiones y montaje del esquema de costes.

PROPUESTA DE VALOR



Lienzo de Propuesta de Valor



La **Propuesta de Valor** es una herramienta estratégica simple que presenta a la clientela los aspectos más destacados de una empresa u organización de manera objetiva, transparente y creativa para mostrarle como puede ser relevante para ella. Definir una buena **Propuesta de Valor** es el primer paso para mostrar cómo nuestra empresa puede satisfacer a un tipo de clientela de manera eficiente y precisa.

Para ello seguiremos los siguientes pasos:

- PASO 1:** Hacer una lista de los beneficios que aportamos.
- PASO 2:** Describir nuestro objetivo de la manera más concreta posible.
- PASO 3:** Buscar lo que no ofrezcan los demás.
- PASO 4:** Resumirlo y escribirlo en una frase o dos.

USO: Para mostrar a las personas interesadas en nuestra organización, lo que les podemos ofrecer.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

<p>ALIANZAS CLAVE ¿Con quién puedo crear nuevas alianzas? ¿Qué actividades realizan?</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE ¿Qué actividades clave necesitamos?</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ¿Qué valor entregamos a la clientela? ¿Qué problema estamos solucionando?</p>	<p>RELACIÓN CON LA CLIENTELA ¿Qué tipo de relación esperan de nuestra parte?</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTELA ¿A quién le estamos creando valor? ¿Quién es nuestra clientela más importante?</p>
<p>RECURSOS CLAVE ¿Qué recursos necesitamos?</p>		<p>CANALES ¿Qué canales prefiere nuestra clientela? ¿Cuáles estamos usando y cuáles funcionan mejor?</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES ¿Cuáles son los costes más relevantes inherentes al modelo de negocio?</p>		<p>FLUJOS DE INGRESO ¿Por qué valor está dispuesta a pagar nuestra clientela? ¿Cómo contribuye cada flujo de ingreso al total de ingresos?</p>		

Diseñado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, el **Lienzo de Modelo de Negocio** (o Business Model Canvas) es una plantilla de gestión estratégica. Se usa para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes planteándolos con una visión integrada que ve a la empresa como un todo, sin dejar de ser algo simple y fácilmente comprensible por todo el mundo.

Para ello, Osterwalder y Pigneur definieron 9 aspectos clave de una empresa que se detallan en un lienzo de una sola página:

- Segmentos de clientela
- Actividades
- Canales
- Recursos
- Relación con la clientela
- Alianzas
- Estructura de costes
- Propuesta de Valor
- Flujos de ingreso

USO: Facilitar el proceso de diseño del negocio y tener una imagen visual y única de todos los aspectos importantes relacionados con un modelo de negocio, proyecto o producto.

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO CUARTA VISTA

El **Lienzo de Modelo de Negocio Cuarta Vista** es una plantilla de gestión estratégica de negocios. Además de las actividades clave incluidas en el Lienzo de Modelo de Negocio de Osterwalder y Pigneur, el **Lienzo de Modelo de Negocio Cuarta Vista** integra cuatro dimensiones en el plan:



CONOCIMIENTO



SOCIEDAD



ECOLOGÍA



FINANZAS

USO: Facilitar el proceso de diseño del negocio desde un punto de vista permacultural, teniendo en cuenta las tres éticas de Cuidado de la Tierra, Cuidado de la Persona y Cuidado del Futuro o Repartición Justa.

	PERDIDA DE SABIDURÍA <i>pej.</i> Falta de personal cualificado, discontinuidad de las prácticas tradicionales		GENERACIÓN DE SABIDURÍA <i>pej.</i> Documentación, personal cualificado, cursos educativos, contribución Open-source		
CARGAS Y COSTES SOCIALES <i>pej.</i> Obstáculos, riesgos <i>pej.</i> Pérdida de empleo	ALIADOS CLAVE <i>pej.</i> Proveedor, cliente estratégico	RESPONSABILIDAD Valores, Objetivos, límites <i>pej.</i> Protección de la biodiversidad, economía circular, justicia social		SEGMENTOS DE CLIENTE <i>pej.</i> Consumidores, municipalidad, autoridades locales	BENEFICIOS SOCIALES <i>pej.</i> Beneficios del producto, conservación de técnicas tradicionales
	ACTIVIDADES <i>pej.</i> Investigación y Desarrollo, gestión de calidad, producción	PROPUESTA DE VALOR Servicio del producto <i>pej.</i> Servicios de cuidado, servicios de consultoría		RELACIÓN CON EL CLIENTE <i>pej.</i> Marketing directo, publicidad	
CARGAS Y COSTES ECOLÓGICOS Daños y Riesgos medioambientales <i>pej.</i> Pérdida de biodiversidad	RECURSOS <i>pej.</i> Materiales, energía, agua, conocimientos	SOSTENIBILIDAD CUANDO EL PRODUCTO LLEGA A FIN DE VIDA <i>pej.</i> Productos fácilmente desechables, reutilización de componentes,	SOSTENIBILIDAD DURANTE EL USO DEL PRODUCTO <i>pej.</i> Longevidad, baja emisión de contaminantes	CANALES <i>pej.</i> Venta directa, Tienda online	BENEFICIOS ECOLÓGICOS <i>pej.</i> Medidas de estabilización, mitigación de riesgos, Regeneración
	COSTES Y RIESGOS FINANCIEROS <i>pej.</i> Materiales, Sueldos, Contribución social, Costes de transporte		BENEFICIOS FINANCIEROS <i>pej.</i> Suscripciones		

KANBAN

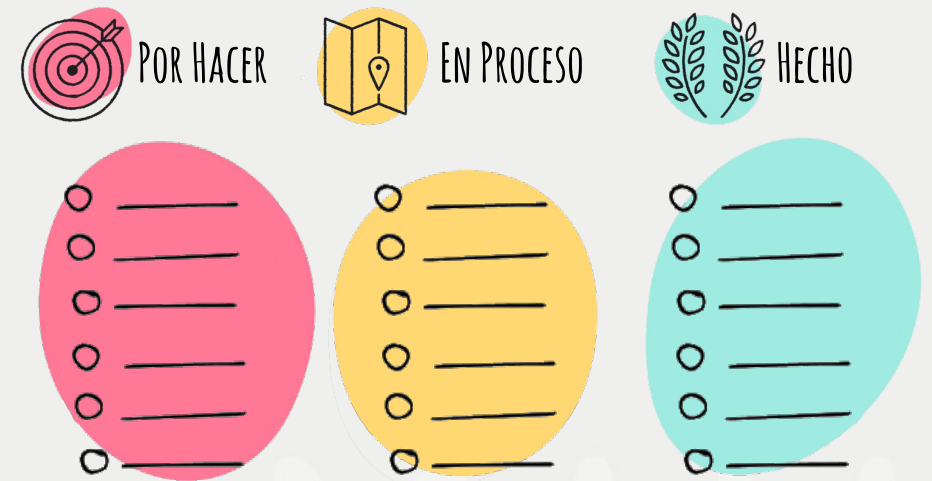
Kanban es una técnica que se creó en Toyota para optimizar la producción de automóviles. Se utiliza para gestionar cómo se van completando las tareas y avanzando el trabajo de una manera visual a través del movimiento de tarjetas. El tablero más básico de **Kanban** está compuesto por tres columnas: "Por hacer", "En proceso" y "Hecho". Si se aplica bien y funciona correctamente, serviría como una fuente de información, ya que demuestra dónde están los cuellos de botella en el proceso y qué es lo que impide que el flujo de trabajo sea continuo e ininterrumpido.

PRINCIPIOS

- Empezar con lo que estamos haciendo
- Comprometernos a buscar e implementar cambios incrementales y evolutivos
- Respetar los procesos, las responsabilidades y los cargos actuales
- Animar el liderazgo en todos los niveles

PRÁCTICAS

- Visualizar el flujo de trabajo
- Eliminar las interrupciones
- Gestionar el flujo
- Hacer las políticas explícitas
- Circuitos de retroalimentación
- Mejorar colaborando



Tablero Kanban

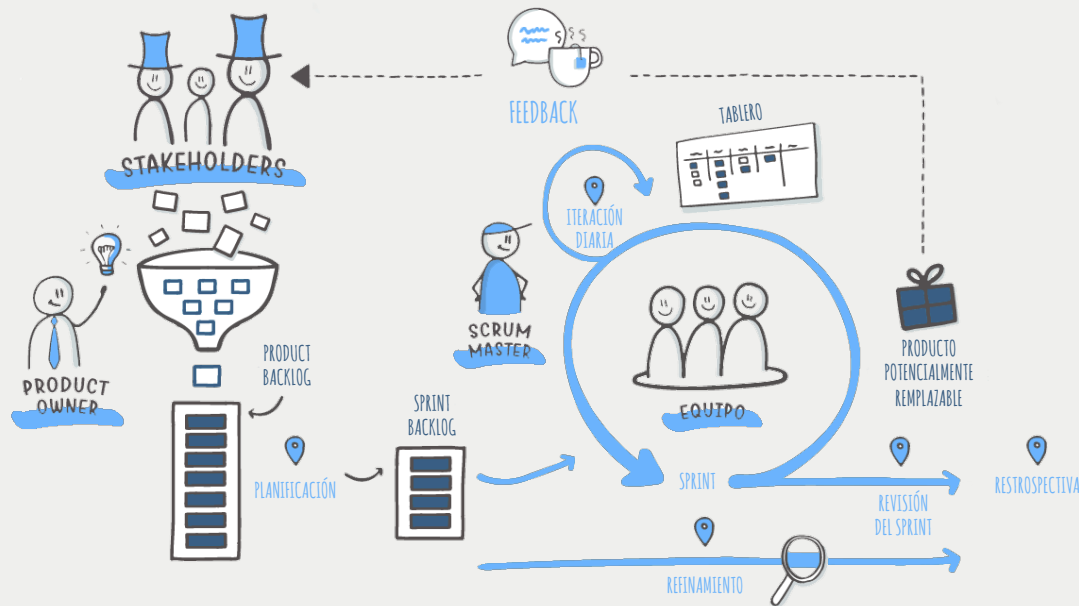
USO: Para ver las debilidades del flujo de trabajo, enfocar el trabajo, evitar reuniones innecesarias y visualizar los bloqueos de trabajo.

SCRUM

Scrum es un marco de trabajo que permite el trabajo colaborativo entre equipos para lograr desarrollar productos complejos. El marco **Scrum** incluye un conjunto de reuniones, herramientas y funciones que, de forma coordinada, ayudan a los equipos a estructurar y gestionar su trabajo.

La metodología del **Scrum** se basa en:

- El desarrollo incremental de los requisitos del proyecto en bloques temporales cortos y fijos.
- Se da prioridad a lo que tiene más valor para la clientela.
- El equipo se sincroniza diariamente y se realizan las adaptaciones necesarias.
- Tras cada iteración (un mes o menos entre cada una) se muestra a la clientela el resultado real obtenido, para que tome las decisiones necesarias en relación a lo observado.
- Se le da la autoridad necesaria al equipo para poder cumplir los requisitos.
- Fijar tiempos máximos para lograr objetivos.
- Equipos pequeños (de 3 a 9 personas cada uno).



El ciclo de SCRUM - Thinking with you

USO: Para obtener resultados pronto, donde los requisitos son cambiantes o poco definidos, donde la innovación, la flexibilidad y la productividad son fundamentales y para solucionar ineficiencias.

OKR

OKR es el acrónimo inglés de “Objectives and Key Results”, que en castellano se traduce como **Objetivos y Resultados Clave**. En esta metodología, primero definiremos los **Objetivos** en el ámbito que sea (personal, laboral, económico, profesional, etc.) y luego crearemos una lista de **Resultados Clave** que nos ayudarán a cumplir los objetivos para lograr la meta elegida. Para ello, los **Resultados Clave** deben ser:

- Medibles que se puedan cuantificar por porcentajes, números, binarios, etc.
- Ambiciosos, para que la persona que los tenga asignados tenga que dar lo mejor de sí para lograrlo.
- Establecidos con el consentimiento de la persona responsable del objetivo.
- Resultados de una acción o tarea.
- Simples y no demasiados (un máximo de 5 para cada periodo (mensual, trimestral, anual)).
- Actualizados constantemente, para permitir su seguimiento.

USO: Para alinear a todo el equipo a nivel organizacional y centralizar el enfoque, para que así todo el equipo pueda trabajar sinérgicamente hacia objetivos comunes.

OBJETIVOS	RESULTADOS CLAVE	ESTATUS
Objetivo 1	Resultado Clave 1	20%
	Resultado Clave 2	50%
	Resultado Clave 3	100%
Objetivo 2	Resultado Clave 1	80%
	Resultado Clave 2	100%
	Resultado Clave 3	30%

Tabla de estatus de los OKR



HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN NO VIOLENTA

En los años 60, el mediador en conflictos internacionales y psicólogo estadounidense Marshall Rosenberg comenzó a desarrollar el método de la **Comunicación No-Violenta** o **CNV** basándose en tres supuestos básicos:

- Los seres humanos compartimos una serie de valores y necesidades universales para desarrollar y enriquecer la vida en el planeta, más allá de la forma específica en que cada cultura y persona elija cubrirlos.
- Detrás de todo lo que decimos hacemos y pensamos estamos buscando cubrir valores y necesidades.
- El ser humano disfruta contribuyendo a la vida de otros cuando lo hace libre de miedo, culpa, vergüenza u obligación.

Las cuatro habilidades del lenguaje que desarrolla la **Comunicación No-Violenta** son:

- (Re)aprender a describir concretamente un hecho distinguiéndolo y pudiéndolo separar de las interpretaciones (juicios, etiquetas, etc.).
- Bajar nuestra velocidad interna para registrar la información que nos da nuestro cuerpo y desarrollar un vocabulario de sentimiento y sensaciones físicas para poder expresarla.
- Desplegar nuestra habilidad para conectar más allá de los relatos, historias y creencias. Poder nombrar en palabras que representen algún valor o necesidad subyacente a todas nuestras experiencias.
- Encontrar el valor de realizar pedidos claros y directos que enriquezcan y cuiden nuestras relaciones y promuevan el dar y recibir desde el corazón, guardando la mente abierta a recibir un no por respuesta.

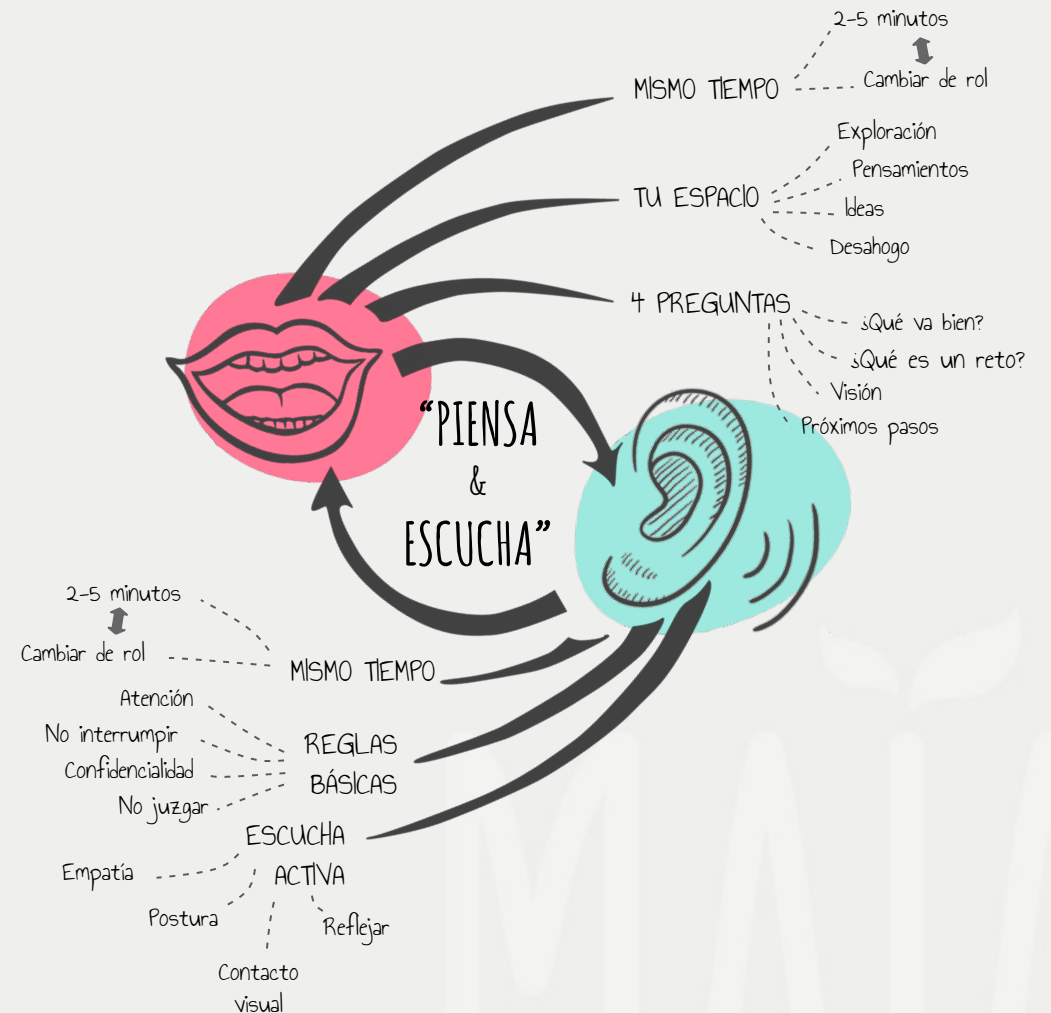
USO: Para el diseño de nuestro paisaje interior, salir de patrones de culpa, juicio o dominación, resolución compasiva de conflictos, y para el uso en grupos, asociaciones, etc.

PIENSA Y ESCUCHA

Piensa y Escucha es una herramienta de pensamiento útil que se usa de dos en dos y en la que, cada persona a su turno, es la pensadora o la oyente. Los períodos de tiempo habituales para un **Piensa y Escucha** son de dos a cinco minutos cada una.

La persona **pensadora** recopila y desarrolla sus pensamientos a su propio ritmo, a su manera y utilizando su propio idioma si así lo desea. Lo que cuenta y cómo se desarrolla su pensamiento es confidencial, a menos que se acuerde lo contrario.

La persona **oyente** no hace comentarios ni preguntas, pero mira a su pareja, y es activa en su escucha.



Técnica del Piensa y Escucha - Inspirado de una ilustración de Graham Fada

HERRAMIENTAS PARA DAR VOZ

Las **Herramientas para dar la Voz** son un buen aporte durante las dinámicas de grupo ya que permiten que todas las personas participantes puedan expresarse:

ROMPE-HIELO – Ronda de inicio para romper el hielo y dar la voz a todas las personas participantes cada una a su turno.

RONDA DE PALABRAS – Ronda usada en cualquier momento para oír la opinión de cada participante sobre un tema preciso.

NADIE HABLA DOS VECES – Hasta que todos las personas participantes no hayan hablado una vez, nadie puede retomar la palabra (las personas participantes pueden pasar su turno, pero se les da la oportunidad de expresarse).

PIENSA Y ESCUCHA – Técnica para aclarar nuestras ideas en parejas (ver p51).

CERILLAS – Cada persona recibe una cantidad de cerillas, palos, etc. al comienzo de la reunión. Cada vez que se toma la palabra, se pone una cerilla en el centro del círculo, cuando ya no nos quedan más, tenemos que esperar que los demás gasten las suyas.

TRABAJO EN GRUPOS PEQUEÑOS – Las personas participantes se dividen en grupos reducidos. Al final se hace una sesión de retroalimentación o registros para compartir los resultados de los distintos grupos.

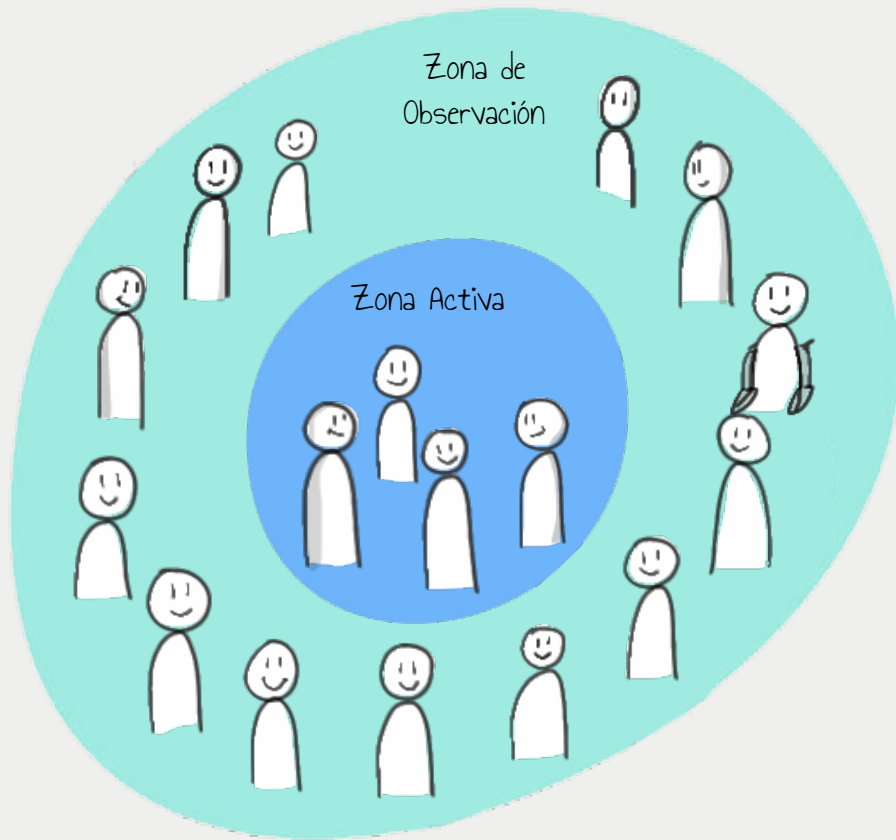
BASTÓN DE LA PALABRA – Sólo la persona que sostenga una señal particular (palo, pelota, etc.) puede hablar.

BARÓMETRO - Se propone una frase y las personas se sitúan en el espacio según si están totalmente a favor, en contra o en medio. Sirve para ver dónde se sitúa el grupo respecto un tema.

LENGUAJE DE SIGNOS - Compartir un lenguaje de signos para saber si las personas están siguiendo lo que se está hablando, para ir viendo si hay opiniones que tienen más apoyo que otras, para evitar repetirse, etc.

RONDA DE CIERRE – Ronda final para cerrar la reunión (p.ej. cada persona tiene que decir tres palabras de cómo se han sentido, o qué han aprendido).

PECERA



La dinámica de la **Pecera** es muy práctica en grupos grandes y ofrece la oportunidad a las personas participantes de escuchar y observar, así como también unirse a la discusión de manera flexible.

- Formar un círculo con sillas.
- Colocar unas cuantas sillas en el centro del círculo (unas cinco o seis).
- Algunas de las personas participantes se sientan en las sillas del centro del círculo para que discuten sobre la temática, pero dejan vacía una de las sillas.
- Las demás personas se sientan en las sillas del círculo externo y escuchan la discusión.
- Mientras se lleva a cabo la discusión cualquiera que esté en el círculo externo puede ocupar la silla vacía en el centro para adherirse a la discusión. Cuando eso ocurre una de las personas en el centro debe salirse de forma voluntaria y unirse al círculo externo.

USO: Para generar ideas, y evitar escaladas en conversaciones sobre temas problemáticos donde la situación se podría descontrolar.

CÍRCULO

El **Círculo**, o consejo, es una forma antigua de reunión que ha reunido a los seres humanos en conversaciones respetuosas durante miles de años. En los procesos participativos, iniciamos y terminamos frecuentemente las reuniones en un **Círculo** para romper el hielo y para reflexionar sobre lo que hemos logrado (ronda de inicio y ronda de cierre). Reunirse en **Círculo** puede ser especialmente útil para mejorar nuestros conocimientos sobre las demás personas participantes y sobre el tema en cuestión, o como medio para la reflexión profunda o el consenso en la toma de decisiones.

- El **Círculo** es una forma donde todas y todos pueden verse y escucharse entre sí.
- El **Círculo** es un proceso grupal que apoya a todas las voces en la toma de decisiones colaborativa.
- El **Círculo** es una experiencia de compartir historias, invitar al pensamiento diverso y fomentar la resolución creativa de problemas.

USO: Para crear relaciones de equipo saludables, abordar conflictos y conversaciones estancadas, tomar decisiones difíciles, escuchar la voz y la perspectiva de cada persona, generar soluciones audaces y creativas, desarrollar capacidad, trabajar con complejidad, y abrazar diversos puntos de vista.



LUDIFICACIÓN

La **Ludificación** es el uso de técnicas, elementos y dinámicas propias de los juegos en actividades no recreativas y puede ser una herramienta muy útil en formaciones o en incremento de la productividad. Podemos aplicar la **Ludificación** a nivel interno (asociación, organización, empresa, etc.) como a nivel externo (clientela, etc.).

Algunas de las técnicas más usadas son:

DESAFÍOS: Incitamos a las personas participantes a dar lo mejor de sí mismas, logrando los retos propuestos con la mayor rapidez.

ACUMULACIÓN DE PUNTOS: Asignamos valores a las acciones y logros, que se van sumando.

OBTENCIÓN DE PREMIOS Y REGALOS: Premiamos todas las consecuciones de logros u objetivos.

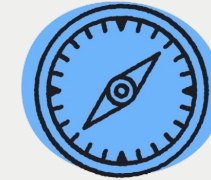
SUBIDA DE NIVELES: A medida que superamos retos, ascendemos en el nivel del juego.

CLASIFICACIONES: Fomentamos la competitividad, mediante rankings de participación.

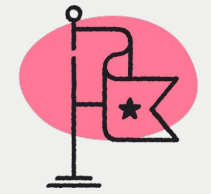
USO: Para potenciar la motivación, reforzar la conducta para solucionar un problema, fomentar emociones positivas, promocionar el trabajo en equipo, poner de lado las inhibiciones y los prejuicios, mejorar la productividad, obtener un objetivo, activar el aprendizaje y aumentar el feedback en la comunicación.



REGLAS



ESTRATEGIA



METAS



DIVERSIÓN



LOGROS



MAESTRÍA



PROGRESO



COLABORACIÓN



APRECIACIÓN

Los nueve elementos de la Ludificación

AGILE INCEPTION

Agile Inception es un conjunto de técnicas orientadas a alinear a todas las personas involucradas en un proyecto con el fin de reducir muchas de las incertidumbres que puedan surgir, ayudando a identificar los riesgos más evidentes y poniendo en común las expectativas de las partes interesadas. Las técnicas usadas en una sesión de **Agile Inception** son:

POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ - Aunar la visión de todas las personas presentes.

CREAR UN ELEVATOR PITCH - Construir un briefing de 45 segundos que resuma el proyecto y se centre en el valor real del producto.

DISEÑAR LA CAJA DEL PRODUCTO - Construir la caja de producto junto a su eslogan principal.

CREAR UNA LISTA DE NO-ES - Dejar claro qué está dentro del proyecto, qué se queda fuera y qué temas están pendientes de tomar una decisión sobre ellos.

CONOCER A TU VECINA - Establecer pronto las relaciones entre las personas participantes y generar un nexo de confianza entre ellas.

MOSTRAR LA SOLUCIÓN - Mostrar una primera aproximación de la solución.

PREGUNTAR QUÉ NOS QUITA EL SUEÑO - Pensar en las peores posibilidades. Hora de identificar los riesgos que podemos identificar para nuestro proyecto.

DIMENSIONARLO - Lograr una estimación aproximativa de cuánto esfuerzo en recursos y tiempo puede conllevar el proyecto.

SER CLAROS EN LO QUE VAMOS A ENTREGAR - Establecer ciertas prioridades en los factores claves de ejecución del proyecto, y si entran en conflicto cuáles son prioritarios.

MOSTRAR LO QUE NOS VA A LLEVAR - Calcular aproximadamente el número de personas involucradas para cumplir con las necesidades en el tiempo establecido y estimar el coste que pueda conllevar.

USO: Para reducir la falta de consenso, problemas de comunicación y la ambigüedad en ciertas partes del proyecto.

CAFÉ MUNDIAL

El **Café Mundial** (o World Café en inglés) obtuvo su nombre debido a que se asemeja a estar en una cafetería donde pequeños grupos (4 o 5 personas) conversan alrededor de mesas. El **Café Mundial** es un formato muy flexible que se adapta a muchos propósitos diferentes y también es una excelente manera de fomentar la interacción y el diálogo con grupos grandes o pequeños.

Desarrollo de una sesión:

PREPARACIÓN Preparar unas cuantas mesas con 4-5 sillas y material para trabajar (papel, lápices, rotuladores, etc.).

BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

RONDAS EN GRUPOS REDUCIDOS El proceso comienza con la primera ronda de conversación de veinte minutos. Al final de los veinte minutos, las personas participantes abandonan la mesa y conversan sobre una pregunta nueva en una mesa diferente.

PREGUNTAS Cada ronda está precedida por una pregunta especialmente diseñada para el propósito de la reunión (mismas preguntas para más de una ronda, o preguntas para enfocar la conversación o guiar su dirección).

COSECHA Al final de las rondas, se invita a las personas a compartir ideas u otros resultados de sus conversaciones con el resto del grupo principal.

USO: Para trabajar con grupos pequeños o grandes con el fin de compartir información, construir relaciones, hacer una reflexión profunda, explorar, planificar acciones, etc.

TECNOLOGÍA DEL ESPACIO ABIERTO

La **Tecnología del Espacio Abierto** (Open Space Technology) es una herramienta metodológica que permite a grupos de todos los tamaños abordar temas de gran complejidad en un período de tiempo muy corto. Este proceso grupal respalda la transformación positiva en las organizaciones, aumenta la productividad, inspira soluciones creativas y mejora la comunicación y la colaboración.

Todas las reuniones se estructuran de la misma manera:

BIENVENIDA Y RONDA INICIAL

EXPLICACIÓN DEL PROCESO Descripción general del proceso, explicación del funcionamiento y presentación de la problemática general.

ANUNCIO DE LAS TEMÁTICAS La persona facilitadora invita a las personas con problemas de interés, o convocantes, a entrar en el círculo, escribir el problema en un papel, anunciarlo al grupo y colocarlo a la vista en la pared (este proceso continúa hasta que no haya más puntos en la agenda). Cada problema sugerido se convierte en temática para un grupo reducido.

SESIONES EN GRUPO REDUCIDO Las personas participantes descubren la agenda en la pared y toman nota de la hora y el lugar de las sesiones a las que desean asistir. Cada grupo designa un o una secretaria que toma nota de los puntos importantes y que los coloca a la vista en la pared. Todos estos informes se integrarán en un solo documento al final de la reunión.

COSECHA Todas las personas se vuelven a juntar en un único grupo para adjuntar planes de acción a los temas que se han discutido.

RONDA DE CIERRE Círculo para compartir comentarios, ideas y compromisos que surjan del proceso.

USO: Para trabajar con grupos pequeños o grandes con el fin de compartir información, construir relaciones, hacer una reflexión profunda, explorar, planificar acciones, etc.

CAFÉ PROACCIÓN

El **Café Proacción** es una metodología para una conversación creativa e inspiradora en la que se invita a las personas participantes a compartir sus preguntas (sobre proyectos, ideas iniciales, etc.) y obtener comentarios (preguntas más profundas, conocimiento, experiencia) de las demás, para ayudar a pasar de las preguntas a las acciones.

La estructura del **Café Proacción** es una mezcla del Café Mundial (ver p57) y la Tecnología del Espacio Abierto (ver p58):

BIENVENIDA Y RONDA INICIAL

ANUNCIO DE LAS TEMÁTICAS No existe una agenda fija, la persona facilitadora sirve de guía para que las personas participantes, o convocantes, propongan las temáticas para generar una mesa de trabajo (o “mesa café”) para la generación de ideas.

EXPLICACIÓN DEL PROCESO Una vez creada la agenda, se invita a las personas que han propuesto la temática a que pasen a la “mesa café”. El resto de las personas participantes irá rotando por las distintas mesas de temas durante las 3 rondas, con el fin de enriquecer y potenciar las ideas y propuestas que vayan surgiendo.

TRES RONDAS DE CONVERSACIÓN Tres rondas de conversación al estilo de un café de 20 minutos cada una guiada por preguntas que ayuden a profundizar y enfocar las conversaciones:

- Ronda #1: ¿Cuál es el desafío propuesto y por qué fue elegido? (causas, fundamentos, razones).
- Ronda #2: ¿Qué es lo que nos falta para empezar a plantear el desafío? (información, ejemplos, equipo, recursos).
- Ronda #3: ¿Qué estoy aprendiendo? ¿Cuáles son los próximos pasos a seguir? ¿Qué tipo de ayuda necesito todavía? (lecciones, asuntos sin resolver).

COSECHA Y RONDA DE CIERRE Cada convocante comparte lo que sucedió en su mesa y lo que extraen de ello.

USO: Para trabajar con grupos pequeños o grandes con el fin de compartir información, construir relaciones, hacer una reflexión profunda, explorar, planificar acciones, etc.

INDAGACIÓN APRECIATIVA

En lugar de adoptar un enfoque de resolución de problemas, la **Indagación Apreciativa** es una estructura y una metodología que ofrece un enfoque de posibilidades, que impulsa el cambio, incrementa las fortalezas y las convierte en hábitos, promueve el crecimiento, la ilusión y la motivación. La **Indagación Apreciativa** es una estructura de búsqueda colaborativa que parte de una potente pregunta afirmativa y que puede aplicarse a cualquier proceso de cambio de una organización o modelo como planificación estratégica, creación de equipo, creación de comunidad, e incluso para la reflexión personal.

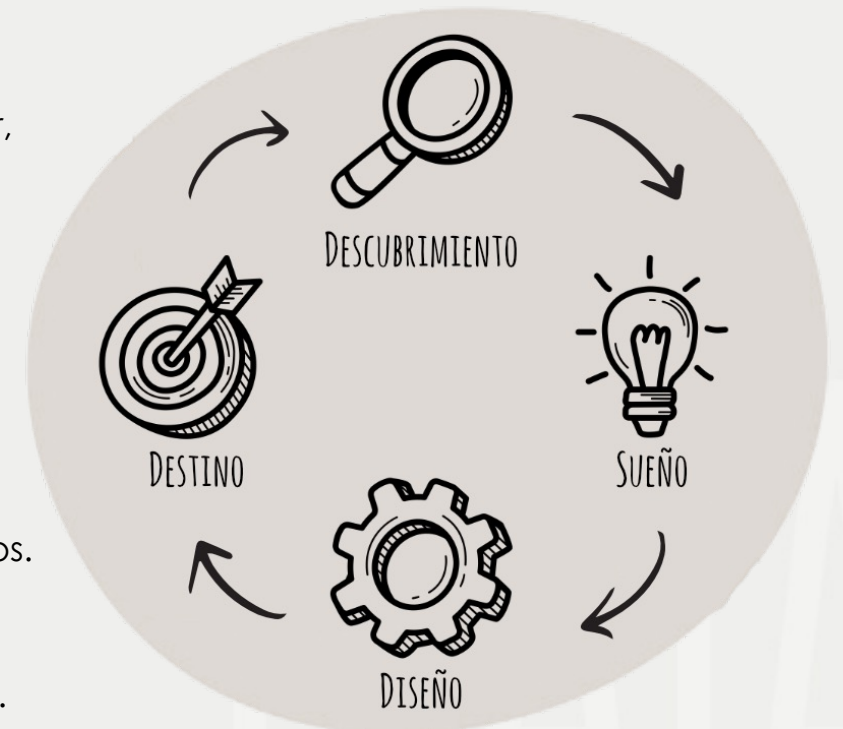
La **Indagación Apreciativa** utiliza un ciclo de 4 etapas:

DESCUBRIMIENTO: Identificar aquellos procesos que funcionan bien: Investigar el lugar, los procesos y métodos actuales. Explorar temas relacionados, visitar otros proyectos, investigar las ideas y alternativas.

SUEÑO: Visualizar los procesos que funcionarán bien en el futuro: Visualizar el escenario ideal y el resultado del proyecto. Usar técnicas creativas para expandir esto y luego nombrar claramente la intención del diseño.

DISEÑO: Planificar y priorizar aquellos procesos que podrían funcionar bien: Consolidar lo anterior en elementos clave con relaciones beneficiosas entre ellos.

DESTINO: Implementación, ejecución del diseño propuesto: Establecer un plan de acción notando los tiempos, presupuesto, modo y método de implementación.



ESTRUCTURA HORIZONTAL

La **Estructura Horizontal** es un modelo de organización cuya esencia es el concepto de poner a las personas en el centro de importancia. La **Estructura Horizontal** promueve una cultura basada en el proceso de trabajo y no en un mando de poder jerárquico. De esta forma, se le da voz a las personas y las decisiones se toman con un mayor nivel de consenso, aportando un mayor nivel de responsabilidad al equipo. Las características y beneficios de una **Estructura Horizontal** son:

POCOS NIVELES DE DIRECCIÓN Menos burocracia.

MEJOR (Y MAYOR COMUNICACIÓN INTERNA) No hay procedimientos ni jerarquías que impidan la comunicación abierta con todos los niveles de la empresa.

COOPERACIÓN Al no existir tantos mandos intermedios con funciones tan determinadas, se fomenta la colaboración entre equipos.

ÉXITOS Y FRACASOS GRUPALES, NO INDIVIDUALES Esta mentalidad de colaboración elimina rivalidades y fomenta el conocimiento compartido.

SATISFACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO Con este modelo, la plantilla suele estar más motivada, ya que goza de mayor autonomía e independencia para hacer su trabajo.

AGILIDAD La supresión de intermediarios aumenta la rapidez y agilidad de los procesos y de la toma de decisiones.

INNOVACIÓN El clima colaborativo que se crea permite una mayor fluidez de ideas, haciendo que la empresa y a la plantilla sean más innovadoras y competitivas.

FORMACIÓN CONTINUA

USO: Para la organización de pequeñas empresas, asociaciones y cooperativas.

SOCIOCRACIA

La **Sociocracia** es un modo de toma de decisiones y de gobierno basado en las teorías sistémicas, que permite a una organización, cualquiera sea su tamaño, comportarse como un organismo vivo, auto-organizarse y auto-corregirse. El objetivo más importante es el de desarrollar la coparticipación y corresponsabilidad, otorgando poder a la inteligencia colectiva al servicio.

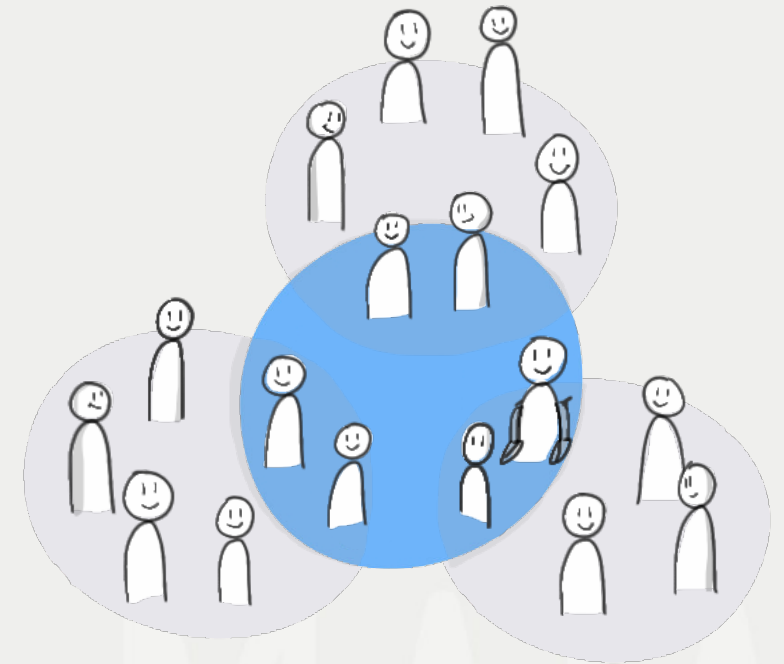
El método de **Organización Sociocrática** reposa en cuatro reglas simples.

TOMA DE DECISIÓN POR CONSENTIMIENTO El consentimiento implica que no hay objeciones significativas a una decisión. El consentimiento no requiere consenso, y una decisión sólo puede ser tomada si nadie tiene una objeción razonada y esencial.

EL CÍRCULO La organización se compone de círculos semi-autónomos de personas. Cada círculo tiene su ámbito de actuación y lleva a cabo las tres funciones de “decidir-ejecutar-evaluar”. Un círculo toma sus decisiones y mantiene su propio sistema de memoria, a través de una evolución integral.

EL DOBLE ENLACE La conexión entre dos círculos se da mediante un doble enlace. Esto significa que, al menos, dos personas de un círculo participan en el círculo de nivel superior (la persona que coordina el círculo y una o más personas representantes).

ELECCIÓN SIN CANDIDATURA Las personas son elegidas exclusivamente por consentimiento, después de un procedimiento determinado sin candidaturas declaradas.

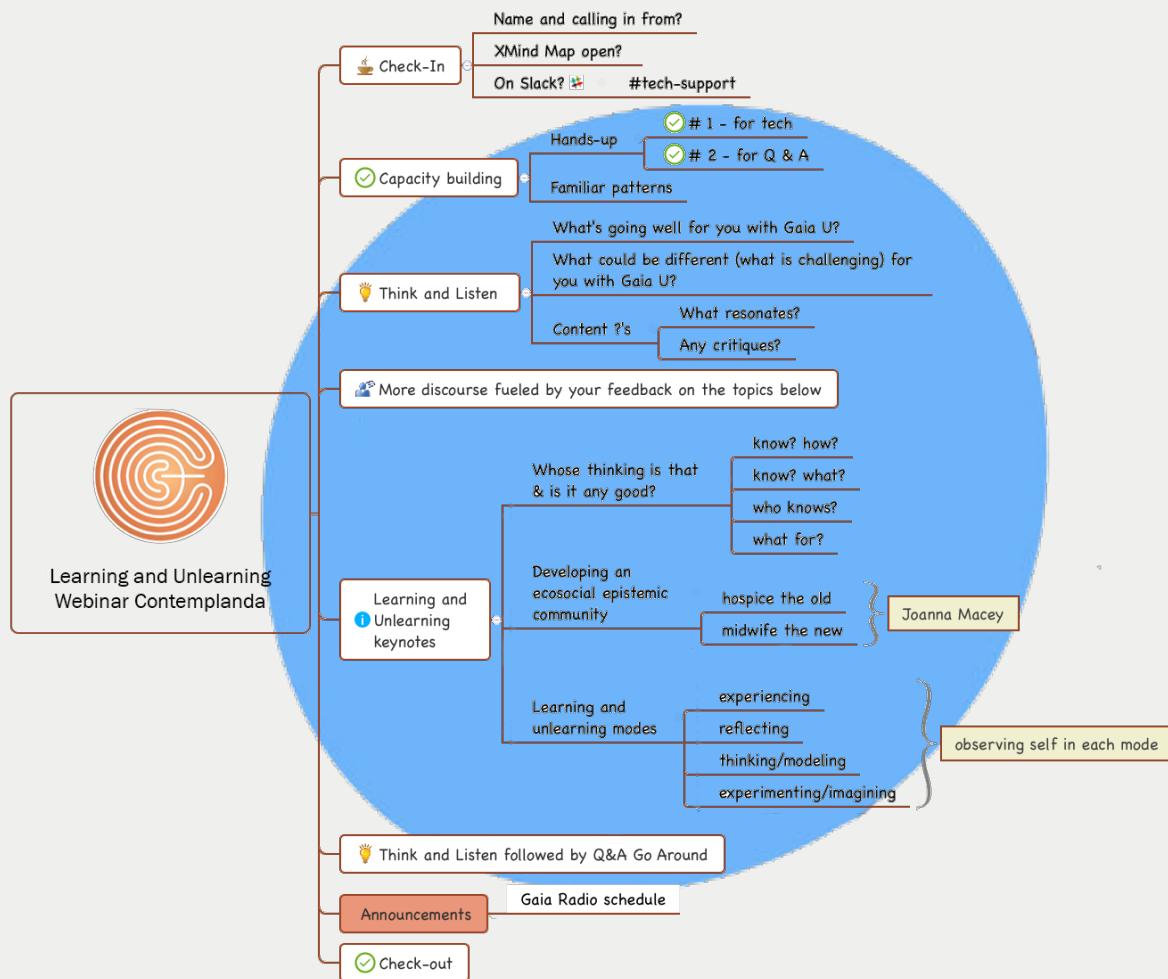


Organización sociocrática



HERRAMIENTAS DE TOMA DE
DECISIÓN

CONTEMPLANDA



Andy Langford acuñó la palabra **Contemplanda** para definir el proceso usado para pensar en una idea y contemplar las distintas posibilidades que se nos ofrecen, sin buscar necesariamente tomar una decisión por el momento.

La **Contemplanda** es un momento para que la gente reflexione, para compartir y escuchar las primeras impresiones; una primera etapa útil en el proceso de toma de decisiones que se puede seguir con otro proceso que ayude a analizar y afinar las ideas antes del momento de toma de decisión.

TEMORES Y ESPERANZAS

La dinámica llamada **Temores y Esperanzas** permite que cada persona exprese sus esperanzas (lo que les gustaría que sucediera) y sus preocupaciones (lo que no quisiera que pasase). El solo hecho de poder expresar las preocupaciones suele ser suficiente para permitir que la conversación continúe y brinda la oportunidad de diseñar según las esperanzas y evitar o minimizar las preocupaciones.

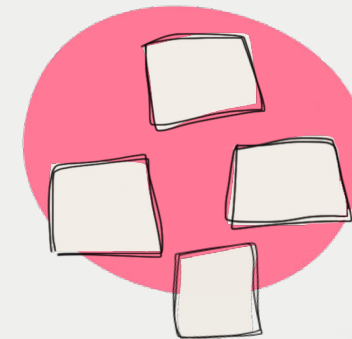
Desarrollo de la dinámica de **Temores y Esperanzas**:

- PASO 1:** Cada persona escribe sus inquietudes, temores y esperanzas acerca de la temática de la reunión en una hoja de papel, post-it, etc.
- PASO 2:** La persona facilitadora solicita que cada persona le comunique los 2 temores y esperanzas más importantes para anotarlas, o pide que peguen los post-it en el tablero.
- PASO 3:** Consideración de los temores y esperanzas que aparecen con mayor frecuencia, y discusión.

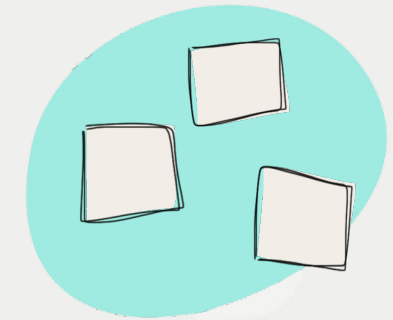
USO: Para conocer los mayores temores y esperanzas de todos las personas participantes.



TEMORES



ESPERANZAS



Dinámica de Temores y Esperanzas

“SÍ, Y...”



La técnica del “**Sí, y...**” es una de las técnicas más usadas en improvisación. Este método sigue el principio de aceptación y permite elaborar sobre la realidad que se ha construido. De esta manera, la técnica del “**Sí, y...**” favorece un patrón de abundancia, en lugar del patrón de escasez del “Sí, pero...”, ya que el “Sí, pero...” sugiere que no estamos de acuerdo con la persona o que nuestra idea es mejor.

Durante el proceso de visualización:

PASO 1: Una primera persona presenta su idea.

PASO 2: La siguiente comienza “**Sí, y...**” y agrega su idea.

PASO 3: Podemos continuar agregando ideas, hasta que hayamos construido un plan complejo.

USO: Para sesiones de visualización, generar ideas.

SUNSET

El método del **Sunset** o Anochecer comentado en el libro *People and Permaculture* de Looby Macnamara, es otra herramienta de toma de decisión. El **Sunset** nos permite una mayor inmersión en cada una de las opciones que se nos presentan y también permite verlas como parte de cada una.

En esta dinámica, seguiremos los siguientes pasos:

- Definir las opciones que se nos presentan.
- Elegir una de las opciones y, durante un periodo determinado (cinco minutos a una semana) actuar como si la decisión ya estuviera tomada.
- Seguir la discusión como si se hubiera tomado la decisión y dar tiempo para la reflexión (individual o en grupo).
- Después de ese tiempo, cambiar de opción y hacer lo mismo.
- Seguir el mismo proceso hasta que ya no queden opciones.
- Ofrecer la oportunidad para que todas las personas incluidas en el proceso puedan expresar su opinión sobre cada opción.
- Tomar la decisión, teniendo en cuenta los puntos de vista resaltados durante la conversación.

USO: Para asegurarse que los miembros del grupo piensan juntos de manera enfocada y tener una mejor idea de cada opción.

SEIS SOMBREROS PARA PENSAR

El método de los **Seis Sombreros para Pensar** de Edward DeBono es una metodología para discusiones y toma de decisiones en grupo. El método de los **Seis Sombreros para Pensar** intenta simular lo que ocurre en la mente humana adoptando el símil de un sombrero, ese objeto que podemos ponernos o quitarnos a voluntad. Cada uno de los seis sombreros es de un color diferente, lo que simboliza las diferentes formas en las que se puede observar la realidad.

BLANCO (página en blanco) Para pensar de manera más objetiva y neutral posible.

ROJO (fuego) para expresar nuestros sentimientos, sin necesidad de justificación.

VERDE (brotes u hojas nuevas) Abre las posibilidades creativas y está íntimamente relacionado con la idea de pensamiento lateral o divergente.

AMARILLO (sol) Para buscar los aspectos positivos sobre un determinado aspecto.

NEGRO (birrete de juez) Para ser críticos y pensar por qué algo no podría salir bien, los límites, etc.

AZUL (cielo) es el que controla al resto de sombreros; controla los tiempos y el orden de los mismos.

USO: Para asegurarse de que las personas participantes piensan juntas de manera enfocada, y para asegurarse de que los esfuerzos estén focalizados en los elementos más importantes de la materia a tratar.

CONTEXTO HOLÍSTICO

El **contexto holístico** es un método que resulta del manejo holístico, desarrollado por el biólogo Allan Savory, y es “una declaración de propósito que alinea los intereses de todas las personas responsables de la entidad y funciona como brújula para la planificación y toma de decisiones.”

El proceso de toma de decisión holística, se divide en cuatro etapas:

DEFINICIÓN DEL TODO Personas responsables de la toma de decisiones y recursos disponibles

ARTICULACIÓN DEL CONTEXTO (usando el presente y la tercera persona del plural para dar más poder a las afirmaciones) incluyendo:

- 1- Declaración de propósito: Una a tres frases que definen la visión, el objetivo.
- 2- Calidad de vida ¿Cómo queremos que sean nuestras vidas dentro del todo que hemos definido? ¿Qué es lo que valoramos en la vida? ¿Qué le da significado a nuestra vida?
- 3- Formas de producción ¿Qué necesitamos hacer o tener para sostener esa forma de vida y sus propósitos? ¿A que deberíamos comprometernos para tener la vida que queremos?
- 4- Base futura de recursos ¿Qué sostendrá esa forma de vida en el futuro más allá de nuestra existencia? ¿Cómo debería ser, en el futuro, la base de recursos que describimos al principio para que se sostenga la calidad de vida dentro del contexto?

TOMA DE DECISIONES HACIA EL CONTEXTO Usando el contexto como brújula para guiarnos en la toma de decisiones.

FEEDBACK Asumimos que podemos equivocarnos por lo que es muy importante monitorear y volver a planificar/modificar si necesario.

USO: Para tomar decisiones para planificar el futuro mientras aseguramos que el medio ambiente pueda sostenerlo.

The background of the image is a complex, dark, and textured scene of tree roots and branches. The roots are thick and gnarled, creating a dense, almost impenetrable network. In the upper left and center, a brick wall is partially visible, suggesting an old or abandoned structure. The lighting is dramatic, with strong highlights on the roots and deep shadows throughout the scene.

HERRAMIENTAS DE

EVALUACIÓN

EVALUACIÓN

Existen varios métodos de evaluación:

RUEDA DE LA VIDA (visto en los métodos de observación, p5)

PMI **P**ositivo **M**ejorable **I**nteressante (visto en los métodos de análisis, p21)

DAFO-SWOT **D**ebilidades **A**menazas **F**ortalezas **O**portunidades (visto en los métodos de análisis, p22)

SCAMPER (visto en los métodos de análisis, p26)

4 PREGUNTAS

- ¿Qué ha ido bien?
- ¿Qué ha sido un reto?
- ¿Próximos pasos?
- ¿Objetivos a largo plazo?

REVISIONES Donde podemos exponer de una manera más crítica como nos hemos sentido durante el proceso, si las herramientas o procesos de diseño que hemos utilizado han sido los apropiados, o si nos hemos sorprendido con los resultados. Podemos hacer nuestras revisiones a nivel de proyecto, personal, profesional, temporal, principios, etc.



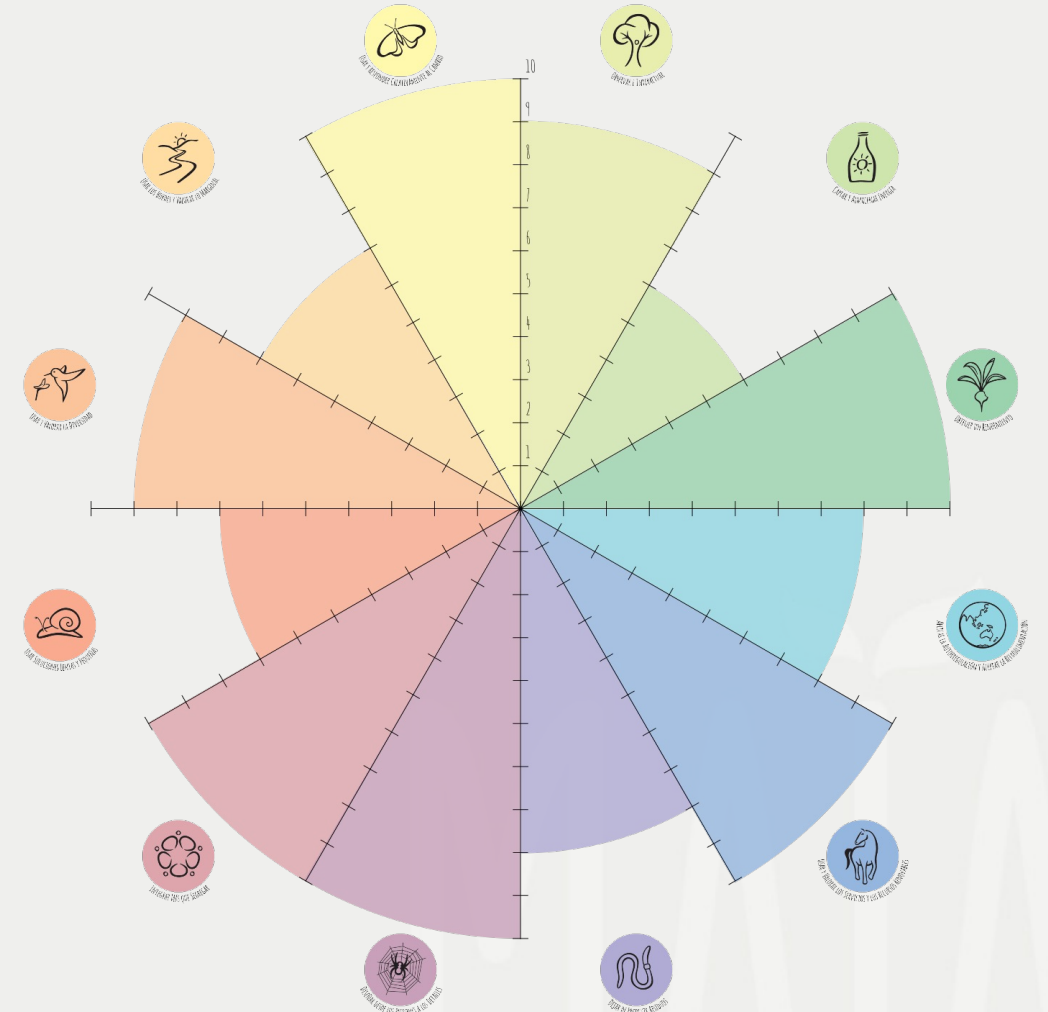
RUEDA DE EVALUACIÓN SEGÚN LOS PRINCIPIOS

La **Rueda de Evaluación según los Principios de Permacultura** es una herramienta de evaluación ideada por Maïa Permaculture. Está basada en la herramienta de coaching de la Rueda de la Vida y en su adaptación, la rueda #SABER, de La Casa Integral.

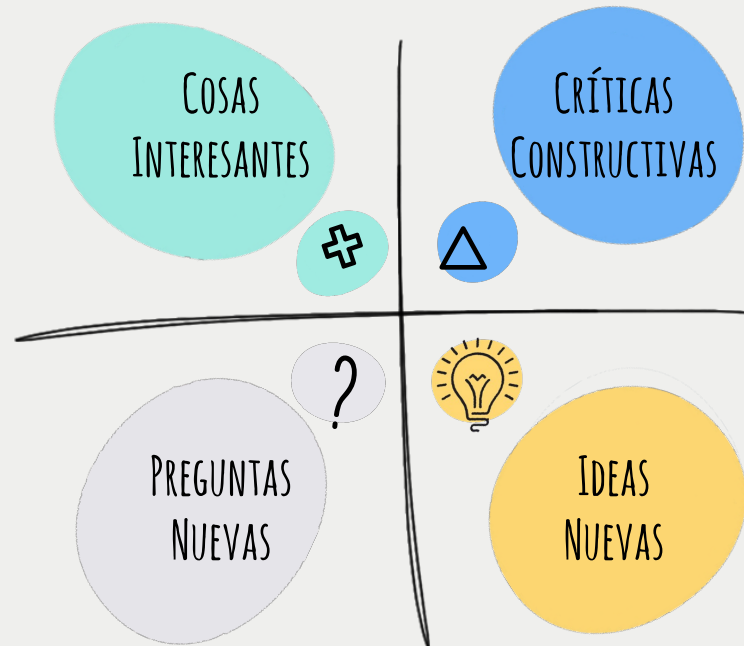
Esta representación gráfica se compone de un círculo dividido en sectores que representan los doce principios de David Holmgren. Estos sectores están divididos a su vez del 0 al 10 para que podamos valorar nuestro grado de satisfacción en cada campo.

Ya que existen más principios de permacultura, estos sectores son flexibles y pueden modificarse con los principios de permacultura que nos interesen más.

USO: Para saber qué grado de desarrollo o de satisfacción hemos alcanzado por cada principio y para identificar los ámbitos que necesitamos mejorar.



MALLA RECEPTORA DE FEEDBACK



Malla Receptora de Feedback

La **Malla Receptora de Feedback** es una dinámica muy utilizada en Design Thinking que facilita la recogida de información en tiempo real y es muy útil a la hora de recoger feedback de grupos de 2 o más de 100 personas. Recogiendo la información en la **Malla Receptora de Feedback** podemos analizar el feedback recibido de manera objetiva y sistémica y podremos concentrarnos en las nuevas ideas recibidas para poder desarrollarlas.

La **Malla Receptora de Feedback** se divide en cuatro cuadrantes:

- COSAS INTERESANTES** Lo que nos ha gustado o nos ha parecido interesante.
- CRÍTICAS CONSTRUCTIVAS** Lo que nos gustaría.
- PREGUNTAS NUEVAS** Las preguntas que han surgido durante el proceso.
- IDEAS NUEVAS** Ideas que han surgido durante el proceso.

A photograph of a dense mangrove forest. The foreground and middle ground are filled with a complex network of mangrove roots, including prop roots and buttresses, in various shades of brown and grey. In the background, a brick wall is visible, partially obscured by the roots. The lighting is dramatic, with strong shadows and highlights. The word "APÉNDICE" is overlaid in white, stylized text in the center of the image.

APÉNDICE

GLOSARIO

DISEÑO Una hoja de ruta o un enfoque estratégico para lograr un objetivo específico.

PROCESO DE DISEÑO La resolución creativa de problemas mediante una serie de etapas o pasos, que van desde el concepto inicial hasta la realización.

ESTRUCTURA O MARCO DE DISEÑO Metodología de diseño que nos guía por el ciclo de proceso de diseño (ej. SADIMET, GOBRADIME...) Las estructuras de diseño se dividen en varias pasos y nos ayudan a crear un sistema holístico y a no olvidar ningún aspecto por el camino.

PASO Etapa dentro de la estructura o marco de diseño. Los detalles de cada etapa variarán según el tipo de diseño y se apoyaran en distintas herramientas que facilitarán el entendimiento del sistema global.

HERRAMIENTA Técnica que nos permite observar, analizar, evaluar, etc. y que nos facilita el estudio de todas las facetas de nuestro diseño.

ÉTICAS DE DISEÑO Base del diseño de permacultura. Las éticas sirven de guías para el uso de estas herramientas de diseño y aseguran su uso adecuado.

PRINCIPIOS DE DISEÑO Conjunto de conceptos sobre los que apoyarse para diseñar nuestro entorno y nuestro comportamiento en una sociedad sostenible. Proveen diferentes perspectivas para considerar en diferentes niveles de aplicación por lo que son relevantes para nuestra re-organización personal, económica, social y política.

REFERENCIAS

LIBROS & ARTÍCULOS

- Alexander C., Ishikawa S. & Silverstein M., 1977 – A pattern language
Alonso, B., 2016 - Permaculture Humaine: Des outils pour vivre la transition
Aranya, 2012 – Permaculture
Ardevini, A., 2018– La Permacultura es diseño (Revista Ecohabitar)
Bloom J & Boehnlein D., 2015 – Practical permaculture
Brock A., 2017 – Change Here Now – Permaculture solutions for personal and community transformation
Dale J., 2019– Permaculture design companion
Fukuoka M., 1978 – The one-straw revolution
Harland M., 2013 – Relative location - An original permaculture design principle (Permaculture Magazine)
Hemmenway T., 2000 – Gaia's garden
Hemmenway T., 2015 – The Permaculture city
Holmgren D., 2017 – Permaculture: Principles and Pathways beyond Sustainability
Langford A., 2019 – EcoSocial Design. Using Leadership and Enterprise in Service to Regenerative Living
Lewrick M., Link P. & Leifer L. 2018 – The Design Thinking Playbook
Macnamara L., 2012 – People & permaculture
Oliveira L., 2020 – Social permaculture design
Osterwalder A. & Pigneur Y., 2010 – Business Model Generation
Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda g. & Smith A., 2014 – Value Proposition Design
Ralph N. & Vogel N., 2018 – Kit de herramientas de facilitación
Ricaud, L., 2015 – Permaculture patterning, a design framework for systemic transformation (Spanda Journal)
Roland E. & Landua G., 2011 - Las 8 formas de capital, un sistema completo de entendimiento económico
Rosenberg, M.B., 2015 - Nonviolent Communication: A Language of Life
Scotti, Antonio - El proceso de diseño en permacultura
Whitefield P., 2004 – The earth care manual

REFERENCIAS

PÁGINAS WEB

CDP de la Permaculture Women's Guild: <https://www.permaculturewomen.com/>

Knowledge Base de la Asociación de Permacultura del Reino Unido: <https://knowledgebase.permaculture.org.uk/>

Web de la Academia de Permacultura Integral : <http://es.permaculturescience.org>

Web de Alessandro Ardovini: <https://alesspermacultura.weebly.com/>

Web de la Asociación de Permacultura del Reino Unido: <https://www.permaculture.org.uk/>

Web de La Casa Integral: <https://lacasaintegral.org/>

Web de Maïa Permaculture: <https://maiapermaculture.com/>

Web del Mas Les Vinyes: <http://www.maslesvinyes.com/>

Web de Oriol Ferrando: <http://www.permaculturactiva.com>

Web de Planning for Real : <http://www.planningforreal.org.uk/>

Web de Sergi Caballero: <https://www.sergicaballero.com/>





Este documento es una obra creada por Mayi Lekuona y Maia Permaculture.
Se permite la reproducción, distribución o difusión y obras derivadas siempre que se dé crédito de manera adecuada a la autora
y que no se use el material con propósitos comerciales.

www.maia-permaculture.com

MAIA
PERMACULTURE