

MÓDULO 6: Evaluación y Continuidad

B. CONTINUIDAD PROYECTOS Y EQUIPOS

Fran Díaz

Continuidad

¿Cómo hacer que un proyecto desarrollado en 2-3 semanas tenga continuidad en medio o largo plazo?

1. Cohesión grupal

Compartir **análisis personal** antes de continuar: El resto de fases también contribuyen a la generación de un grupo a largo plazo. Confianza, conocerse, compartir nuestras mochilas, definir límites, áreas de interés. Pasar tiempo, celebrar. Compartir al menos

- Tiempos
- Compromiso
- Expectativas

2. Redefinir el proyecto

Afectar, sentirse apelado, atravesado por una temática o un objetivo común.

- Misión, visión y valores de grupo
- Límites
- Objetivos muy cortos, a medio y largo plazo.
- Plazos
- Necesidades

3. Redefinir metodología

- Escucha y respeto
- Grupo abierto
- Roles de grupo
- Toma de decisiones
- Sistema de trabajo
- Indicadores y evaluación

Continuidad

¿Cómo hacer que un proyecto desarrollado en 2-3 semanas tenga continuidad en medio o largo plazo?

Tras unas semanas de actividad intensa, gran esfuerzo y logros inmediatos, debemos pararnos a establecer las bases para generar un grupo de trabajo y proyecto duradero. Nuestra perspectiva personal y colectiva, ritmos y roles cambian al encontrarnos sin las fechas de presentaciones, entregas y la atención recibida en una convocatoria como las descritas en los módulos anteriores del curso. Vamos a utilizar gran parte de las herramientas, avances y alianzas ya trabajadas como base para empezar a reformularnos.

Recorreremos las partes más importantes para que un proyecto y una comunidad de 2-3 semanas de recorrido tenga continuidad. Todo ello os lo voy a compartir desde la experiencia que he tenido en el proyecto Autofabricantes que desde 2015 hacemos prótesis y otros productos de apoyo en 3D y en comunidad.

Podemos detectar 3 bloques diferentes y complementarios, el grupo o la **comunidad, el proyecto y la metodología** o manera de funcionar. Todas son importantes y deben estar en el mismo orden de prioridad para no perder el rumbo de lo que queremos conseguir. Da igual si vais a hacer un huerto, hacer ganchillo en colectivo, hacer robots o hacer robots con ganchillo.

1. Cohesión grupal

La base del buen funcionamiento de un proyecto son las personas que lo hacen posible. Deben formar un grupo cohesionado con objetivos y visiones comunes. Aunque hayamos trabajado intensamente varios días, debemos empezar por conocernos mejor para establecer una base de **confianza mútua**. Estamos en un nuevo comienzo y aunque parezcan tareas improductivas vamos a dedicar unas horas a mostrar nuestras mochilas personales, definir límites, áreas de interés, etc. Aquí buscaremos siempre el equilibrio entre intereses personales y grupales, siempre prevaleciendo el grupo siempre que esté bien articulado. Si lo ves necesario, busca ayuda de una persona con conocimientos de facilitación grupal. Lo importante a compartir será:

- **Tiempos:** qué disponibilidad tengo en el plazo de un semestre o un curso para dedicarle al proyecto y al grupo de trabajo, **con sinceridad**, sin importar si es una hora semanal o veinte, lo importante es ser realistas con las posibilidades de cada una.
- **Compromiso:** junto con el tiempo que tengamos también se acompaña el compromiso con ese tiempo que le vamos a dedicar al proyecto. Debemos saber

que cualquier proyecto colaborativo a medio y largo plazo produce desgastes y disminución de la energía conforme avanza. Por ello, debemos ser conservadores al prever la dedicación y ser grupalmente flexibles con los cambios en las trayectorias de cada integrante.

- **Expectativas:** para mantener el compromiso, debemos conocer las expectativas de cada integrante del equipo, qué le gusta más del proyecto, qué le ilusiona, qué le da miedo, hasta dónde está dispuesta a llegar, qué no haría, cuándo quiere conseguir esas metas. Seguramente no estén muy aterrizadas estas preguntas pero sirven para conocernos mejor y cuál es la relación de cada una con el proyecto y el equipo.

En Autolubricantes este proceso lo hemos hecho varias veces ya que se trata de un grupo abierto donde entran y salen colaboradores.

*Suelen ser **sesiones específicas de 2 o 3 horas**, preparadas previamente y a veces acompañadas con **encuestas previas** para hacernos pensar en lo concreto. Además, se suelen repartir roles durante la sesión para **tareas como dinamización, anotar en alguna pizarra o papelógrafo, tomar acta...** Cuida que hable todo el mundo un tiempo similar, utiliza alguna técnica para modular los turnos de palabra, en este proceso son muy importantes estos para no condicionar el estado general del grupo sólo por las personas con mayor voz. Generar espacios de confianza en todos los niveles es básico. Las encuestas digitales por ejemplo permiten que todas se expresen en otro formato y en igualdad, combinar ambas hace más corales las respuestas.*

2. Redefinir el proyecto

Afectar, sentirse apelado, atravesado por una temática o un objetivo común. Una vez que todas sabemos las ganas, expectativas y tiempo que queremos y podemos dedicarle al proyecto, debemos definir bien ese objetivo conjunto. Entrar en el detalle, las palabras concretas y los límites. Es momento de hacer comunes los deseos individuales, **equilibrar entre lo deseable y lo alcanzable**. Los puntos principales a trabajar son:

- **Misión, visión y valores de grupo:** definir entre todas qué queréis hacer, cuáles son vuestros propósitos como proyecto y cómo lo váis a hacer. El proyecto ha nacido para algo que lo hacen indispensable y único para que cualquier ciudadano quiera sumarse al proyecto, tendrá unos valores que os os mueven y definen a cada participante. Además podéis intentar pensar en un escenario futuro alcanzable en al que contribuye el proyecto.

Por lo general con una frase o una serie de adjetivos es suficiente, pero llegar a un consenso sobre ellos, lleva horas de rico debate por que nos sitúa y nos retrata. Serán muy importantes pues **son la base y la frase a la que recurriremos en cualquier situación** y nos ayudará a elegir y saber si el

proyecto lleva el rumbo adecuado. Debemos aprender a ceder y entre todas detectar qué es lo rico y fundamental del proyecto.

En Autofabricantes, tras tres meses de facilitación este debate duró más de cuatro horas y finalmente se resume en “Conocimiento Abierto para la Autonomía y Calidad de Vida. Desarrollo y creación de tecnología bajo un prisma ético que permita la autofabricación y gestión colectiva de ayudas técnicas con conocimiento abierto y accesible.”

- **Límites:** qué queremos ser y qué no queremos ser. Al hilo de lo anterior, os puede servir poner referentes y ejemplos que os sitúen para saber si queremos parecernos o diferenciarnos de otros proyectos.
- **Objetivos:** El siguiente paso lógico es definir qué queremos hacer, deben ser metas a muy cortos, medio y largo plazo. **Ya sabemos de lo que somos capaces en tan solo dos semanas**, ahora vamos a marcarnos objetivos a medio y largo plazo que vendrán seguramente de objetivos incompletos del taller anterior. Una parte importante para crear un grupo cohesionado, mantener el entusiasmo y evitar abandonos es establecer **objetivos cortos**. Aunque tengamos algunos a un año vista debemos tener pequeñas metas para conseguir en un mes o pocas semanas. Estas metas cortas nos permiten llevar ritmos sostenidos de avances, reconocer las posibilidades de alcanzarlos y tener celebraciones cercanas. No pasa nada si son objetivos a priori poco ambiciosos, pero a nivel grupal serán más importantes que los grandes.
- **Plazos:** cada objetivo irá acompañado de un tiempo con tareas concretas o subobjetivos que los hagan posible. Te recomiendo algún sistema de Gantt o Scrum para visualizar todas estas metas, tenerlas presentes en cada reunión general y poder recolocarlas, aplazarlas o modificarlas. Una pizarra o pared con estos hitos puede estar siempre en vuestro espacio de trabajo y mediante post-it ir moviendo esos objetivos, tareas, etc.
- **Necesidades:** ahora que habéis redefinido todo, seguramente surjan algunas necesidades que durante los talleres no habíais previsto o que ahora no tenéis cubiertas. Debemos señalarlas y ver la posibilidad de contar con ellas, establecer su prioridad y nuestra dependencia de estas necesidades. Solventarlas puede ser el primero de los objetivos grupales. Se pueden intentar cubrir con alianzas con otras entidades, haciendo convocatorias específicas, crowdfunding, etc. Las necesidades más comunes suelen ser: conocimientos concretos, infraestructura de espacio, maquinarias o herramientas y materiales.

En Autofabricantes por ejemplo tenemos acuerdos con la Universidad Politécnica de Madrid para que sus alumnos hagan prácticas o trabajos final de estudios con nosotros, también con empresas que nos ofrecen servicios técnicos como obra social, alianzas con

fundaciones que nos ponen en contacto con familias y otros perfiles, etc. En Medialab Prado como espacio de trabajo y comunidad en la que evolucionar y muchas otras alianzas más. Cada alianza requiere trabajo, tiempo y generación de confianza entre las personas involucradas. Puede ser muy bueno tener contacto con proyectos similares en otras partes, para compartir aprendizajes, complementaros en proyectos, hacer proyectos conjuntos, etc.

3. Redefinir metodología

Cómo vamos a funcionar es tan importante como el qué hacer. Debe **ser coherente con nuestros valores** e ir ajustándose con el tiempo. El funcionamiento de un grupo de trabajo abierto y colaborativo se define por tener en cuenta algunas pautas como escucha, respeto al trabajo de los demás, flujos abiertos de trabajo.

Damos por sentado que trabajaremos en grupos multidisciplinares donde **todos los saberes son válidos**, desde la experiencia, la técnica-ciencia o los saberes populares. Encontrar el valor de cada ámbito es esencial para construir conocimiento colectivo y situado.

- **Escucha y respeto:** ante la aportación de cualquier persona, debes escuchar de manera activa, entendiendo la posición desde la que hace su aportación y buscando el valor que aporta al proyecto. Esto resalta un compromiso por ambas partes pues para las personas que se incorporan, deben **conocer el trabajo previo** y respetarlo para así no dar pasos atrás. Para ello tener un buen sistema de **documentación** publicado facilita el aterrizaje.
- **Grupo abierto:** es complejo y a veces cansado trabajar en grupos de trabajo abiertos, es decir, que las personas pueden entrar o salir del grupo en cualquier momento. Esto requiere de un plan de acogida que incluya el apartado anterior y un sistema de trabajo en el que si alguien se va, pueda continuar otra parte del grupo o una nueva persona, por tanto la documentación vuelve a ser importante.

Para generar una estructura sólida de trabajo vamos a definir las siguientes áreas:

- **Roles de grupo:** más allá de los proyectos y objetivos, todo grupo de trabajo tiene funciones generales que se deben abarcar por personas especializadas o repartir entre el resto del grupo. Son labores que atañen a todas como la dinamización general, comunicación interna y externa, gestión de recursos (materiales, compras...), documentación legal (estatutos, impuestos, acuerdos...), convocatorias (búsqueda de financiación, redacción...) y diseño gráfico (logo, redes sociales, audiovisuales...).
- **Toma de decisiones:** Siempre debe primar la **transparencia y comunicación**. Al igual que las tareas y objetivos pueden ser generales o específicos, debéis tener un sistema de toma de decisiones donde no es necesario que participe

todo el grupo o si. Además definir qué tipos de decisiones se toman por mayoría total, cualificada, consenso general, por junta directiva (u órgano similar), etc. Solamente debéis clasificar el tipo de decisión si afecta al funcionamiento del grupo, a un proyecto concreto o a los valores generales. Tomar decisiones no excluye documentar el proceso, debatir y compartir cada paso dado, intenta buscar sistemas que incorporen debates en diferidos, en directo y presencial-online.

- **Sistema de trabajo:** dividir las tareas en escalas y objetivos de cada proyecto ya define un sistema de trabajo y una estructura de cómo os organizaréis. Marcar vuestros propios plazos y momentos de trabajo colectivo en cada subgrupo, pero es muy recomendable intentar coincidir todo el grupo lo máximo posible, aunque no estéis haciendo lo mismo todo el grupo. Debéis tener todo el equipo el mismo sistema de comunicación grupal, de organización de archivos y toma de actas, etc. Marcad desde el inicio cómo son los sistema de **comunicación interna** para no crear malos entendidos, básicamente define qué se habla por cada canal, lo instantáneo, lo importante, lo general...
- **Indicadores** de evaluación o medición del grupo y el proyecto: aprovecha el sistema que hayáis montado en los talleres para sistematizarlo y marcar unos plazos para evaluarlos cada 6 meses o trimestralmente. Deben abarcar el funcionamiento interno y externo.

Por ejemplo, en Autofabricantes establecimos un día a la semana para una sesión de trabajo semanal y se tomó en consenso general por que afecta a todas, aunque no trabajemos en los proyectos. Una vez al mes hacemos reunión general para contarnos avances de cada proyecto y tomar decisiones que afectan a todos. Cada semestre hacemos una evaluación general del proyecto revisando los sistemas de trabajo, comunicación, los plazos y objetivos, la relación interna y externa y marcar nuevas metas grupales. Además, cada proyecto quedan otros días si es necesario durante la semana o marcan sus propios ritmos de trabajo. Además estas sesiones de lunes suelen acabar con un momento distendido para charlar o celebrar algo.

Al inicio te parecerán muchas partes a definir y pensar, pero no es necesario hacerlo todo de golpe, empieza a funcionar y ve abordando cada bloque cuando tengáis tiempo y ganas, pero no lo dejéis demasiado tiempo, mejorará vuestra manera de hacer, os aclarará y cohesionará como grupo. **Empieza por la parte humana** y ve incorporando la parte operativa paso a paso. Recuerda siempre en la triangulación de pensar, hacer y celebrar como algo que se debe hacer todo el tiempo, sin enrocarse en el pensamiento o hacer sin pensar cómo, es importante ir iterando según funcionen las cosas en la práctica. **Disfruta y aprende a cada paso, será una aventura emocionante.**