

Grado de maduración personas-proyectos. Articulación de los paquetes específicos.



El proyecto MARES cumple un año de vida a pleno rendimiento. Existen ya cuatro espacios en transición antes de su ubicación definitiva en los cuatro territorios asignados –Vallecas, Villaverde, Vicálvaro y Centro– que desarrollan múltiples actividades en los cinco sectores estratégicos –Movilidad, Alimentación, Reciclaje, Energía y Cuidados–. **Dinamización** de actividades, presentaciones, foros y debates acerca de cuestiones sectoriales; **Comunidades de Aprendizaje** para el desarrollo de conocimientos distribuidos y compartidos; **Servicios Específicos** para el asesoramiento y la incubación gerencial de las iniciativas. Estas tres líneas de acción son las propiamente constitutivas de cada **Mar**. Si en la primavera pasada se desarrollaron las **Cartografías**, ahora están finalizando las **Cadenas de Valor**, ambas actividades dentro del denominado **Laboratorio de Competencias Ciudadanas**. Este mes se incorpora **Agitación**, el último de los paquetes en entrar en carga y que, junto con las actividades de **Sensibilización** que se han venido desarrollando, forman parte de **Mareas**.

Un equipo de cerca de sesenta personas con perfiles diversos que pertenecen a las nueve entidades socias del proyecto. Una multiplicidad de “paquetes” de trabajo y líneas de acción que se entrelazan y suceden en el tiempo para generar entornos de resiliencia urbana, de innovación ciudadana, de emprendimiento colectivo; iniciativas de economía social, cultura de consumo responsable y transformación urbana. Un proyecto de gran complejidad conceptual y operativa que es difícilmente explicable en todas sus dimensiones y atributos, en su extensión e hibridación. Para facilitar su comprensión y desvelar su intencionalidad, hemos desarrollado este diagrama que explicamos a continuación de forma detallada.

MARES trabaja con, desde y para dos variables fundamentales: **personas y proyectos**. Las personas como sujetos que emprenden colectivamente proyectos de economía social, pero a las que van destinadas también las propuestas, servicios y productos de dicha economía. Los proyectos como respuestas específicas a necesidades existentes en los territorios, en nuestros distritos, pero también necesidades de las personas, ideas innovadoras que plantean alternativas éticas, sostenibles, locales, colectivas, justas...

Las personas y las ideas conviven en **diferentes estados de maduración**, en función de los criterios que plantea el proyecto. Así, nos encontramos con personas que no conocen el concepto de economía social y solidaria, que no poseen el hábito de emprender o que no han reparado en las necesidades específicas de un determinado territorio. También agentes clave del mismo, que son capaces de convocar y movilizar una gran parte del tejido social. Expertas, personas que poseen el “gusanillo” de innovar y emprender... De igual forma, hallamos numerosas ideas y propuestas emergentes e informales, en proceso de decantación y desarrollo, así como proyectos en proceso de consolidación y otras empresas referentes sectorial o territorialmente. Para cada una de las variables establecemos un eje de coordenadas que está polarizado en función de su grado de maduración –siempre con respecto al proyecto MARES–.

Así el eje Y –vertical– representa las personas en función de su grado de maduración. En la parte inferior encontramos a las personas que poseen menores conocimientos específicos sectoriales, territoriales, de emprendimiento y economía social... mientras que en la parte superior estarían las personas más maduras. De la parte inferior a la superior establecemos un gradiente de maduración: meros **curiosos e interesadas** por el proyecto, **prescriptores directos** (aquellas

personas susceptibles de enrolarse en un proyecto de auto-emprendimiento colectivo), prepromotores (personas que lanzan ideas y propuestas), personas con compromiso en la economía social y solidaria (ESS), personas con conocimientos en la ESS, personas con experiencia en la ESS, prescriptores indirectos (agentes clave que, si bien no se involucrarán directamente en proyectos de auto-emprendimiento colectivo, pueden contribuir con su experiencia y conocimiento al desarrollo de los mismos, así como a establecer conexiones y sinergias con otras personas y proyectos), y por último referentes y expertos, que representan el grado de máxima maduración.

El otro eje X –horizontal– representa de igual forma el gradiente de maduración de los proyectos. A la izquierda se disponen las **necesidades** –territoriales, sociales, medioambientales, económicas, culturales...– del territorio como elementos detonadores de las **ideas** –segundo elemento– que plantean respuestas innovadoras y creativas para dichas necesidades. Esas ideas se transforman en **propuestas** –más construidas y desarrolladas– que se transforman en **prototipos** –primeros esfuerzos por dotarles de realidad– para, en su desarrollo posterior, transformarse en iniciativas. Estas **iniciativas**, precarias en su comienzo, se irán fortaleciendo en su itinerario hacia la progresiva sostenibilidad –económica, técnica, social...– para finalmente transformarse en **Empresas** consolidadas y relevantes del tejido productivo local, en el marco de la economía social y solidaria.

Los dos ejes de maduración ortogonales –personas y proyectos– dividen el espacio en cuatro cuadrantes. El cuadrante inferior izquierdo remite al polo de menor maduración de personas y proyectos. El polo superior derecho, a la máxima maduración de ambos ejes. Los cuadrantes superior izquierdo e inferior derecho combinan mucha maduración en un eje u poca en el otro. En estos dos últimos cuadrantes se dan las que denominamos **tensiones no productivas**. Es decir, aquellos ámbitos en los que se genera una cultura necesaria para establecer futuros usuarios, estrategias, proyectos experimentales o clientes para las nuevas empresas. Los proyectos muy maduros pueden inspirar a personas poco maduras para emprender e innovar, consumir sus productos, bienes y servicios, sensibilizar acerca de los valores de la ESS o formar nuevos perfiles, dinámicas e iniciativas. De igual modo, las personas muy maduras –agentes expertos y claves– pueden inspirar y ayudar a que ideas muy poco maduras puedan desarrollarse, generar sinergias, compartir metodologías y experiencias... En definitiva, crear cultura de emprendimiento y de la economía social y solidaria.

Pero el cuadrante que realmente interesa, y por el que trabajan principalmente los agentes y mecanismos de MARES, es por el vector diagonal que posee una dirección clara hacia el vértice de maduración máxima –convergencia de maduración de ambos ejes– y que denominamos **tensión productiva**, ya que tiene un claro componente económico, al generar economía social, colectiva y monetarizada. Este vector es el que atraviesa el proyecto y el que establece la **direccionalidad** del mismo, ya que su propia evolución supone un avance por dicha diagonal. Es por ello que la maduración tanto de personas como de proyectos supone el fin último y continuo del proyecto MARES, con el objetivo de generar empresas de autoempleo colectivo a través de la maduración de las mismas en el tiempo en el que se desarrolla el proyecto.

Por tanto, el éxito del proyecto supone el arrastre en diagonal de todas las situaciones existentes, que se posicionan en el diagrama en cualquiera de sus espacios. En el momento

inicial del proyecto, numerosas personas e ideas son recogidas en diferentes estados de maduración y desarrollo. Equipos de trabajo más o menos coordinados y diversificados por funcionalidades, experiencia en el sector de trabajo, conocimientos dispares acerca de cuestiones gerenciales –fiscal, laboral, impositiva, normativa, comunicativa...–, experiencias previas, proyectos fallidos, nichos de mercado identificados, alternativas de comercio digital, etc.

Todos estos casos se posicionan en el diagrama en el momento inicial en algún lugar del espacio. Dicho espacio está tabulado en cuadrantes o celdas subdivididas horizontal y verticalmente. En función del grado de maduración de las personas o proyectos que se presenten en el ecosistema MARES, podríamos situarlas en su celda correspondiente. En el momento final –al clausurar el proyecto– todos esos casos deberán haber sido arrastrados diagonalmente haciendo que tanto sus ideas como sus equipos hayan madurado gracias a los equipos de trabajo y las diversas acciones que componen el proyecto. Muchas de ellas podrán haber recorrido el eje principal y poder situarse en el mercado para competir o cooperar con los instrumentos necesarios para ello. Otras no habrán podido llegar al final del proceso de incubación pero habrán avanzado en la idea de negocio, en la preparación del equipo o en los conocimientos sectoriales o gerenciales. El éxito del proyecto podría medirse en la cantidad de arrastre que genera hacia la máxima maduración –la distancia entre las celdas en las que situaron los casos en la posición inicial y las celdas en las que se situaron en su situación final–, tanto cuantitativamente –numero de proyectos y personas– como cualitativamente –longitud de arrastre de los mismos–.

De esta forma se desarrollan las diversas dinámicas del proyecto MARES, que se posicionan principalmente en espacios específicos de los cuadrantes, o en ejes particulares, o como retornos de procesos.

El primero de ellos –el **Laboratorio de Competencias Ciudadanas** y su parte de Cartografía– estableció una llamada abierta y pública a los agentes de cada distrito, con el objetivo de cartografiar todas aquellas iniciativas informales, emergentes y comunitarias existentes en los territorios, y que son susceptibles de seguir un itinerario de incubación. El laboratorio, además, generó un gran banco de ideas y propuestas en función de las necesidades detectadas por la comunidad en los territorios, y contó con la participación de gran cantidad de agentes locales y prescriptores. De esta forma, la acción buscaba la conexión entre personas e ideas poco maduras con la intencionalidad clara de establecer conexiones y sinergias para la formación de equipos de trabajo conjuntos –emprendimiento colectivo– a través de la conformación de equipos de colaboración en torno a una idea necesaria que cubría una necesidad detectada.

Ese punto buscado supone la intersección entre los dos ejes. Es el momento en que las personas se reúnen en torno a una idea con el ánimo colectivo de desarrollarla –o intentarlo– y que entran dentro del eje principal proyecto+personas. Este eje supone el principal acompañamiento e incubación de dichos proyectos –en sus distintos estados de maduración– a través de la asesoría gerencial de los **Servicios Específicos**. Estos servicios, que se encargan de apoyar a las empresas a superar el “valle de la muerte” –cesión de espacios, formación empresarial, asesoramiento normativo, laboral y fiscal, plan de negocio y plan de marketing, comunicación, estatutos, etc.– hacen que los proyectos puedan desarrollar su viabilidad e

integrarse en un entorno de cooperación con otros agentes y procesos afines en los espacios de incubación empresarial desarrollados para ellos.

Al final de dicho vector se plantea la instalación de empresas punteras del sector, que puedan abrir oficinas comerciales, showrooms o ramas locales. Estas empresas pasan por un proceso de **Instalación**, que supone el reconocimiento de su práctica innovadora, su impacto social y su excelencia, y se las invita a desarrollar actividades en el espacio, de forma que las empresas incubadas puedan convivir en un entorno con proyectos consolidados que las inspiren e ilustren en prácticas empresariales. El itinerario final planteado por los Servicios Específicos consistirá, pues, es que sus servicios permitan que las empresas se constituyan en cooperativas sectoriales de economía social y solidaria que puedan desembocar en empresas sostenibles y de calidad en un mercado común.

Los dos ejes ortogonales comparten, en su parte común a la diagonal, la parte más madura de las personas y los proyectos. El eje de las personas es dinamizado gracias a las **Comunidades de Aprendizaje orientadas a la Práctica** (CAPs). Estas son entornos de encuentro colectivos, abiertos, distribuidos y semi-autónomos que comparten prácticas similares en torno a aspectos sectoriales de sus proyectos. En estas CAPs, distintos perfiles con distintos conocimientos adquiridos y ritmos de aprendizaje comparten sus experiencias, inquietudes y saberes rompiendo el binomio entre profesorado y alumnado, ya que toda la comunidad es capaz de aprender y enseñar de forma distribuida y colectiva. El objetivo último de dichas comunidades es abrir y compartir el conocimiento sectorial al máximo número de personas que estén interesadas en el mismo, algunas para sus proyectos específicos de emprendimiento -**tensión productiva o económica**- otros para su conocimiento general, curiosidad o espíritu crítico -**tensión no-productiva o cultural**-.

El eje de los proyectos maduros es trabajado principalmente dentro de la línea de **Dinamización**, que se ocupa de dar a conocer todas aquellas experiencias inspiradoras que han desarrollado proyectos colectivos de transformación social en el entorno de la economía social y solidaria. Además, otros casos que por sus componentes innovadores, de impacto social, local o sectorial son ejemplos de buenas prácticas, paradigmáticos o referentes en su territorio o sector. A través de una profusa programación de presentaciones, foros, charlas, encuentros, eventos, ferias, talleres y convocatorias la dinamización pretende mantener espacios vivos con elementos críticos pero ilusionantes, que permitan visualizar ideas inspiradoras.

Este cuadrante principal, compuesto por los ejes de personas -**Comunidades de Aprendizaje**-, de proyectos -**Dinamización**- y su correspondiente diagonal -**Servicios Específicos e Instalación**- son los componentes principales del proyecto **Mares**, y los que se desarrollan sectorial y territorialmente en cada uno de los cuatro espacios destinados para ello y los cinco sectores estratégicos.

Finalmente un último paquete denominado **Mareas** establece una (retro)alimentación permanente alrededor de dos acciones principales. De los polos de máxima maduración se retorna el conocimiento hacia los polos de menor maduración a través de las estrategias de **Sensibilización**: una colección de guías, manuales, productos audiovisuales y didácticos que pretenden generar cultura acerca de la economía social y solidaria, el emprendimiento,

alternativas al consumo habitual, componentes sociales, éticas, sostenibles, medioambientales, etc. Por otro lado, **Agitación** supone la conexión territorial con el tejido productivo existente, con las empresas, asociaciones y gremios locales que pueden generar alianzas y líneas de colaboración con los proyectos incubados por cada uno de los espacios en los distintos sectores de desarrollo estratégico.

Por tanto la tendencia al ascenso vertical de las personas establece un empoderamiento sectorial -Comunidades de Aprendizaje orientadas a la Práctica- y gerencial -Servicios Específicos-, mientras que la tendencia de movimiento hacia la derecha supone insertar nuevos productos, servicios y bienes que aporten valor en las diversas cadenas que se forman entre el tejido productivo existente, sus espacios para establecer acciones de economía digital, colaborativa, circular y autoproducida, buscando y detectando las áreas de oportunidad -**Cadenas de Valor**- para establecer nuevas empresas y negocios productivos colectivos, innovadores y con impacto social.

Estudio de casos

	ESTADO INICIAL	ESTADO FINAL	SECTOR	PAQUETE
CASO 1	Curioso de la energía, le interesa ese campo debido a lo que le afecta en su vida diaria -coste- y su poca comprensión sobre los temas que rodean a la misma	Consigue reducir su consumo energético implantando nuevas medidas de ahorro y eficiencia dentro de una comunidad de aprendizaje, a la vez que contrata los servicios de una nueva cooperativa de consumidores creada en el Mar de energía.	ENERGIA	COMUNIDADES DE APRENDIZAJE
CASO 2	Grupo de bicimensajeros que plantean una alternativa de reparto a domicilio para diversas mensajerías	Después de tres años la cooperativa de ciclistas constituida y plenamente operativa firma su primer convenio para reparto de productos farmacéuticos mediante bicicargo	MOVILIDAD	INCUBACIÓN
CASO 3	Proyecto que aúna producción agrícola, transformación y distribución de alimentos en los barrios	Después de dos años de instalación el modelo ha sido replicado por una cooperativa de nueva creación que opera en el barrio de Villaverde	ALIMENTACION	INSTALACION
CASO 4	A través de la dinamización en los barrios se generan comunidades que necesitan limpieza y cuidado familiar puntual en los domicilios	La detección de la masa crítica de clientela animo a una cooperativa de cuidados a constituirse para cubrir servicios puntuales de cuidado y limpieza en el barrio y ya emplea a 15 trabajadores	CUIDADOS	DINAMIZACION
CASO 5	Un grupo de mujeres propone reciclar los aceites usados en las casas y centros municipales para elaborar jabones locales	Al finalizar el proyecto MARES 6 personas constituyen una asociación que elabora jabones a media jornada en Vicalvaro	RECICLAJE	LABORATORIO DE COMPETENCIAS

DIAGRAMA PROGRESIVO

Grado de maduración personas-proyectos. Articulación de los paquetes específicos.

