

# Herramientas para la Co-creación

**i2connect**  
INTERACTIVE INNOVATION



Se te ofrece este juego de Cartas de Referencia Rápida mediante el proyecto i2connect:

## Conéctate para Innovar

**Potenciando las competencias:** El proyecto tiene como objetivo reforzar las capacidades de los asesores en agricultura, ganadería y silvicultura en Europa para conducir los procesos de innovación interactivos.

**Duración:** El proyecto comenzó en noviembre de 2019 y tiene una duración de 5 años.

**Socios:** El consorcio está formado por 24 organizaciones socias y 18 entidades vinculadas, procedentes de 21 países europeos. Las tres principales asociaciones de servicios de asesoramiento, EUFRAS, IALB y SEASN, son socias del proyecto. Lo que significa que el proyecto abarca prácticamente toda Europa.

**Las Cartas de Referencia Rápida:** Las cartas resumen los modelos y los métodos que se usan con frecuencia en la formación que ofrece el proyecto. Lo que las hace especiales es su enfoque en la energía de las personas con iniciativas en procesos multiactor. Ellas crean redes que hacen que las cosas se muevan. Estas redes se comportan de manera diferente dentro de los proyectos y las organizaciones. Los participantes de estas redes no siguen la lógica de la jerarquía. Su motivación es clave. Las cartas sirven como una fuente de inspiración. No ofrecen recetas ni hojas de ruta a seguir.

**Origen:** Las cartas están reproducidas mediante un acuerdo con Netwerk&Co, una cooperativa holandesa de profesionales en red que trabaja conforme a la teoría de las redes vivas. [Ver última carta ]

[www.i2connect-h2020.eu](http://www.i2connect-h2020.eu)

Versión 2, septiembre de 2024

Financiado por la Unión Europea. Sin embargo, los puntos de vista y las opiniones expresadas son únicamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o la Comisión Europea. Ni la Unión Europea ni la Comisión Europea pueden ser consideradas responsables de los mismos.



THIS PROJECT HAS RECEIVED FUNDING FROM THE EUROPEAN UNION' HORIZON 2020 RESEARCH AND INNOVATION PROGRAMME UNDER GRANT AGREEMENT N. 863039

# Innovación Interactiva

En un proceso de **innovación interactivo**, el producto final es el resultado de los esfuerzos de variados actores que aportan conocimientos y experiencias relevantes. Este proceso es diferente de la **transferencia de tecnología**, en un **proceso de producción**.



## Transferencia de tecnología

Investigador

Asesor

Usuario

Los expertos definen el resultado deseado



## Proceso de producción

Los clientes definen el resultado deseado

orden

proyecto

entregas



## Proceso de Innovación Interactivo

Los iniciadores definen la ambición compartida

descubrimiento

viaje



# Definición conceptual: ¿Qué es la "innovación interactiva"?

Características clave de un proceso de innovación interactivo

## Aborda un verdadero reto

Aborda los problemas reales a los que se enfrentan los agricultores/-ganaderos/selvicultores para los que no existe una solución sencilla



**Enfoque multi-actor**  
Reúne a diversas personas de diversos sectores (por ejemplo, asesores, investigadores, agricultores/ganaderos/selvicultores, ONG, empresas privadas)



## Colaborativo

Requiere interacciones frecuentes entre los participantes a lo largo del proceso, donde sus miembros compartan activamente sus conocimientos, competencias y maestría



**Se comparte el poder y la responsabilidad**  
Se requiere compartir el poder y la responsabilidad en reconocimiento de las diferentes áreas de maestría

# Comunicación

## 1 Transferencia de conocimiento

Peleando por encontrar soluciones



El pastel se hace más pequeño

## 2

## Intercambio

Negociación inteligente



El pastel se hace más grande

## 3

## Co-Creación

Creando

Horneando  
otro pastel  
juntos



# ¿Cómo involucrar a los demás?

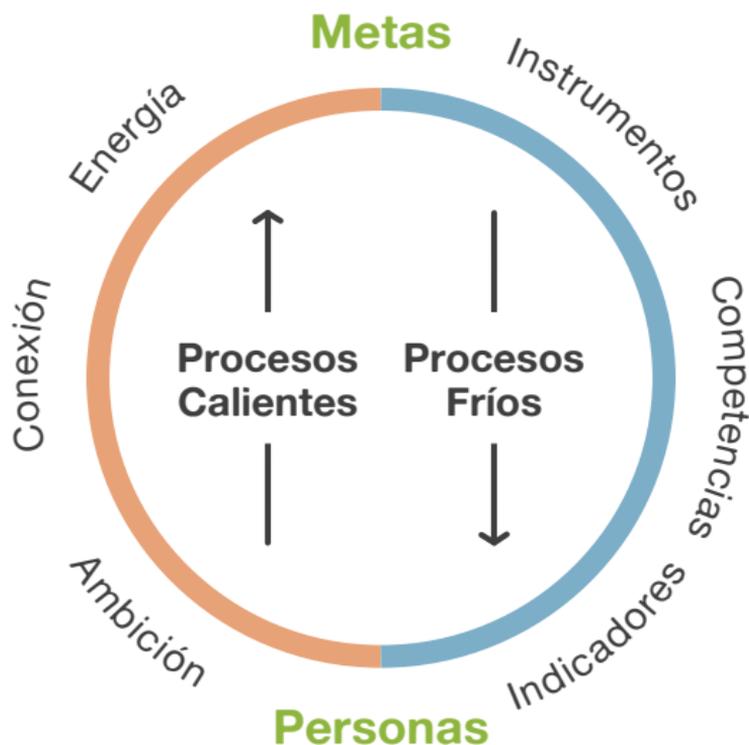
Si quieres que otros participen en una iniciativa, hay diferentes formas de expresarlo.

**Transferencia:** Tratar de convencer a los demás sobre los beneficios de la participación. Se trata de algo menos que una conversación, que una transmisión unidireccional. Una de las partes cree que conoce el resultado ideal. Los demás solo necesitan entender por qué sería bueno para ellos. Esto conduce fácilmente a pelearse para obtener soluciones. El pastel se reduce, y también lo hacen la base de la relación entre los involucrados.

**Intercambio:** La negociación se basa en un "toma y daca" que implica participar en la iniciativa. La conversación es una comunicación bidireccional. El resultado final dependerá de la calidad de la negociación. Una negociación inteligente va más allá de los requerimientos y deseos que están sobre la mesa. Cuanto más sepa cada parte sobre los demás, más opciones de intercambio se harán evidentes. El pastel crece y la base de la relación también se hace más grande.

**Co-Creación:** Los iniciadores exploran lo que quieren hacer posible juntos. ¿Qué podrían crear si sacan sus recursos y unen fuerzas? La expansión de las posibilidades libera creatividad y energía. El resultado será una sorpresa. Lo más probable es que sea mejor que otra cosa que cualquiera podría haber ideado o predicho antes de la colaboración.

# Procesos Calientes y Fríos



# Redes Basadas en Iniciativas Difieren de los Proyectos

Los proyectos tienen metas, planes y divisiones de tareas. En las redes basadas en iniciativas, las personas están conectadas a través de ambiciones compartidas. Los que lideran el proyecto asignan tareas y objetivos a sus empleados. Las personas en las redes abandonan cuando se quedan sin energía. Los procesos calientes liberan energía, mientras que los procesos fríos la drenan. La gestión de proyectos suele centrarse únicamente en procesos fríos. Las iniciativas de las redes siempre se desarrollan a partir de un proceso cálido. Ambas clases son necesarias. Si se pasan por alto los procesos cálidos, entonces los fríos no conducirán a ningún lugar diferente.

## PROCESO CÁLIDO

### Personas:

Todo comienza con las personas que quieren algo.

### Ambición:

Motivación para actuar.

### Conexión:

Contacto y vinculación con otros para la acción.

### Energía:

Liberada por la esperanza de que las ambiciones compartidas puedan realizarse juntas.

### Metas:

Articuladas de manera colaborativa, para transformar las ambiciones en acción.

## PROCESO FRÍO

### Metas:

¿Hacia dónde deberían conducir los planes?

¿Cuál es el resultado deseado?

### Instrumentos:

¿Qué estrategias y procedimientos se eligen?

¿Qué recursos se necesitan?

### Competencias:

¿Qué conocimientos y habilidades se requieren?

### Indicadores:

¿Cómo se puede medir el progreso?

### Personas:

¿Cómo podemos asegurarnos de que las personas contribuyan según lo planeado?

# Espiral de Iniciativas



● Proceso cálido que requiere atención    ● Proceso frío que requiere atención

¿En qué fase se encuentra tu iniciativa ahora? ¿Quiénes necesitan estar involucrados?  
¿Qué se necesita hacer para pasar a la siguiente fase?

# Espiral de Iniciativas

Las iniciativas evolucionan a través de diferentes fases, cada una con diferentes actores y actividades.

Fase	Actores	Actividades
Idea Inicial	Pioneros	Mirando fuera de su zona de confort
Inspiración	Seguidores	Movilizando una red cálida
Planificación	Gestores Financiador	Negociando el espacio para la experimentación
Desarrollo	Expertos Proveedores	Probando nuevas prácticas
Realización	Participantes	Adquiriendo la posición para poner en práctica la innovación
Diseminación	Usuarios	Compartir experiencias con aquellos que podrían beneficiarse
Fijación	Gestores Vigilantes	Mejorar las condiciones que permitan que se convierta en una práctica común

Las iniciativas no siempre evolucionan conforme a la ordenación de las fases. Las personas retroceden regularmente dentro de la espiral, y algunas fases se recorren más de una vez.

# Círculo de Coherencia



- Patrones constructivos
- Patrones defensivos
- Patrones destructivos

# Círculo de Coherencia

El Círculo de Coherencia muestra los patrones de interacción que pueden ocurrir dentro de una red. Da una idea de las diferentes formas de promover vitalidad.

**Similitudes y diferencias:** entre estos polos, las personas establecen conexiones entre sí basadas en su ambición y su curiosidad compartidas.

**YO y NOSOTROS:** entre estos polos, las personas se involucran activamente y coordinan sus esfuerzos entre sí. Al hacerlo, atienden a sus propios intereses, así como a la intención de la red.

**Espacio vital:** la participación resulta significativa y comprometida. Hay espacio para la curiosidad y la creatividad. La gente se atreve a equivocarse y aprender. El espacio vital genera energía, mientras que el espacio exterior drena energía.

**Los patrones constructivos** mejoran la vitalidad y la coherencia. Estos patrones se pueden reforzar.

**Los patrones defensivos** indican que las personas se comportan dentro de la sensación de mantener su propia seguridad.

**Los patrones destructivos** van de mal en peor y obligan a la red a separarse. La intervención significa tomar una posición para hacer imposible una acción destructiva.

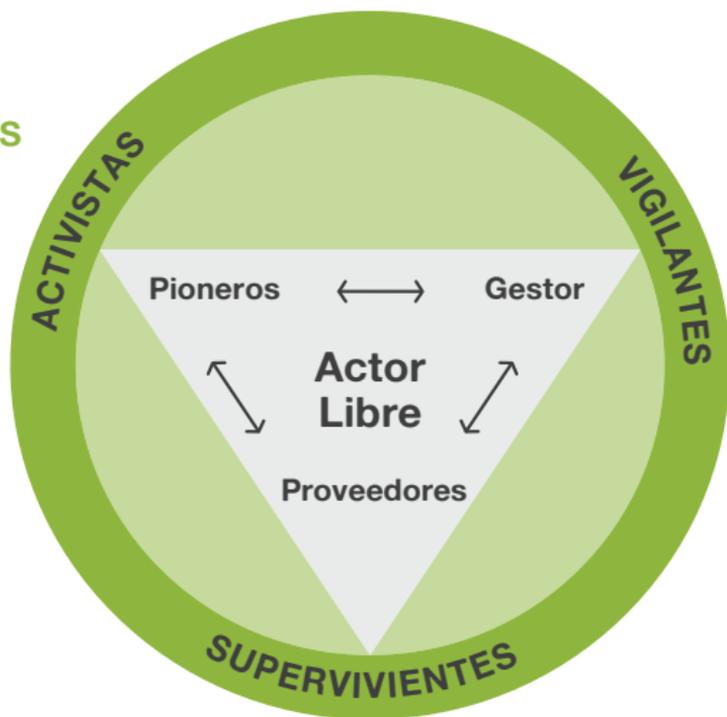
# Triángulo de la Co-Creación

Cambio ← Estructura → Estabilidad

NOSOTROS

Intereses

YO



# Triángulo de la Co-Creación

El Triángulo de Co-Creación muestra posiciones complementarias.

**Los iniciadores** fomentan el cambio. Tienen grandes ambiciones y su energía es contagiosa.

**Los gestores** protegen las estructuras. Pueden abrir puertas o mantenerlas cerradas.

**Los proveedores** proporcionan los componentes básicos necesarios para dar forma y contenido a una iniciativa, como el poder humano, el conocimiento, el material, el acceso a otras redes, etc. Lo hacen dentro de las condiciones que los gestores controlan y que los iniciadores intentan cambiar.

La co-creación requiere que las personas acepten a otros en posiciones complementarias. Estos actores también pueden tomar una posición fuera del espacio vital, lo que significa que no contribuyen a una ambición compartida:

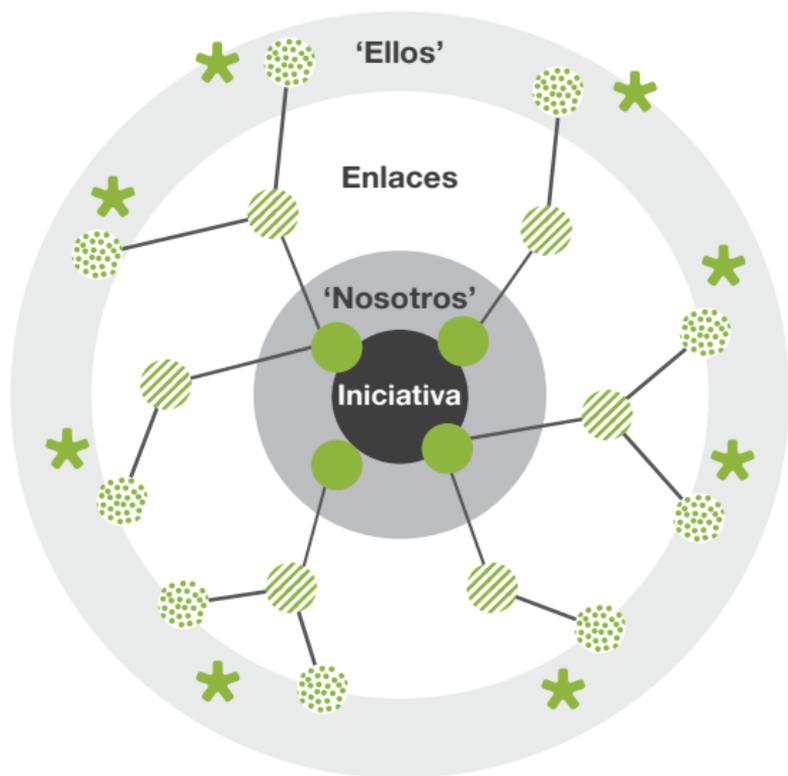
**Los vigilantes** controlan las estructuras y no permiten el cambio.

**Los supervivientes** no tienen espacio para correr riesgos. Su propio bienestar tiene prioridad.

**Los activistas** buscan el cambio, cueste lo que cueste.

**Los actores libres** ejercen su libertad para hacer lo que sea necesario para crear y mantener una red sana, participativa y creativa. Otros los aprecian por esto, incluso si se salen fuera de las líneas cuando es necesario. Una red no puede funcionar correctamente sin al menos un actor libre, que tomará esas medidas adicionales sin estar obligado a hacerlo.

# Análisis de Redes



● Portadores

★ Factores

● Actores

▨ Enlaces

# Análisis de Redes

1

## ¿En qué consiste la iniciativa?

¿Cuál es la ambición compartida de la red basada en "nosotros"?

2

## ¿Quiénes son los portadores?

Qué personas (no instituciones) continuarán, incluso si otros abandonan. ¿Es esta red basada en "nosotros" lo suficientemente fuerte?

3

## ¿Qué factores podrían determinar el éxito?

4

## ¿Quién necesita moverse?

¿Qué actores tienen influencia sobre los factores clave?

5

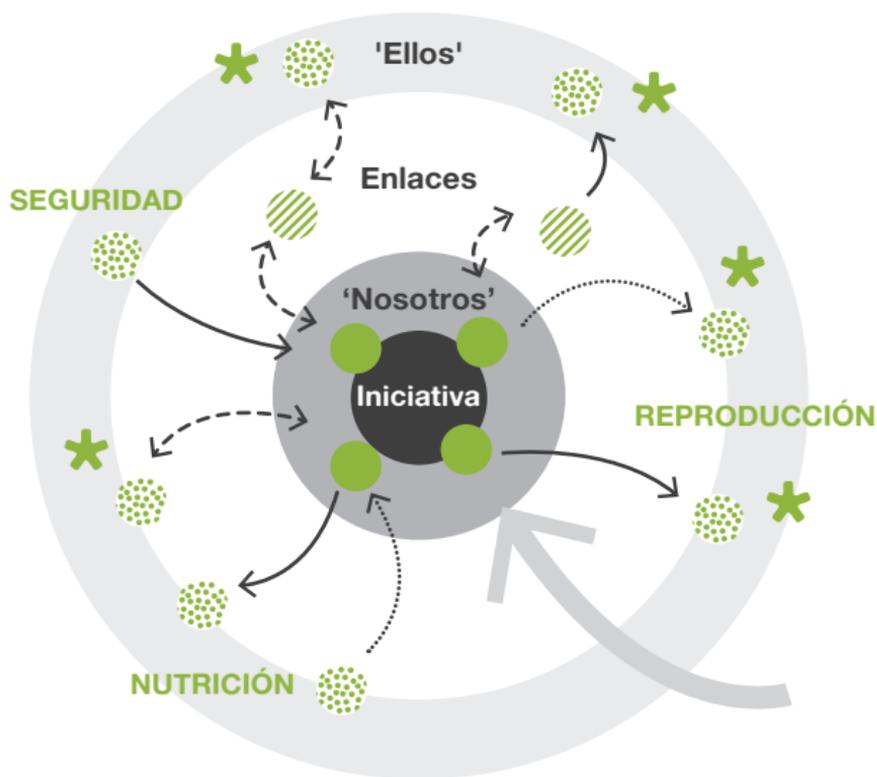
## ¿Qué personas (no instituciones) podrían ser los nexos entre los portadores y estos actores?

6

## ¿Qué portadores pueden acercarse a los enlaces?

¿Quién se acerca a quién? ¿Cuándo y con qué solicitud?

# Eco-Análisis



● Portadores

★ Factores

● Actores

▨ Enlaces

↔ Participante:  
intercambio

→ Predador/presa:  
unilateral

⋯→ Parásito:  
intrusivo y  
repugnante.

→ Plaga:  
amenazante a gran  
escala

# Eco-Análisis

- 1 ¿En qué consiste la iniciativa?**  
¿Cuál es la ambición compartida de la red basada en "nosotros"?
- 2 ¿Quiénes son los portadores?** Continúan, incluso si otros abandonan. ¿Es este "nosotros" en la red lo suficientemente fuerte?
- 3 ¿Qué actores forman la red basada en "ellos"?** ¿Qué personas o partes se pondrán en marcha si la iniciativa tiene éxito?
- 4 Análisis de la Nutrición, Seguridad y Reproducción:** ¿Cómo se accede a los actores involucrados?

**Seguridad:** Influencias protectoras que crean condiciones de apoyo.  
Influencias amenazantes que dificultan la iniciativa.

**Nutrición:** Conocimiento, experiencia, poder humano, recursos, financiación.

**Reproducción:** Lo que se hará visible en el mundo exterior como resultado de la iniciativa. ¿Cómo se puede continuar el movimiento?

- 5 Análisis con las 5 P:** ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre los portadores y los actores en la red basada en "ellos"? Indique esta relación con flechas. Ten cuidado con las suposiciones que haces.

**Participante:** Equilibrio entre dar y recibir.

**Predador - Presa:** Un bando se beneficia unilateralmente del otro (o hay rivalidad por las mismas recompensas).

**Parásito:** Se entromete y es potencialmente mortal.

**Plaga:** Amenazante a gran escala.

- 6 ¿Una red vital?** ¿Qué panorama resulta de ello? ¿Qué es destacable?
- 7 Establece prioridades.** ¿Qué relaciones requieren atención antes de dar el siguiente paso para tomar la iniciativa? Cada P requiere un tipo diferente de acción. Cada amenaza es una señal de desequilibrio dentro del sistema. El reto es convertir las relaciones conflictivas en complementarias.

# Triángulo de Facilitación

**Agente de Viajes**  
"Te lo pongo fácil"

**FACILITACIÓN**

**ANIMACIÓN**

**Animador**  
"Estimulo el flujo"

**MODERACIÓN**

**Controlador de Tráfico**  
"Proporciono estructura"

¿Cuál es tu estilo de facilitación?

# Triángulo de Facilitación

## La facilitación es una actividad de servicio

Un facilitador atiende las ambiciones y deseos de la red (cliente, Grupo Operativo, etc.). Son proveedores en la terminología del Triángulo de la Co-Creación. El Triángulo de Facilitación muestra diferentes formas en las que se puede desempeñar este papel de servicio.

**Los moderadores proporcionan la estructura** para el proceso: elaboran el orden del día y los horarios, introducen métodos para el intercambio y la discusión, dirigen reuniones, etc.

**Los animadores estimulan** a las personas de la red para que se involucren y sean activas. Se centran en el entusiasmo y en eliminar las barreras para la colaboración. Aumentan la energía.

**Los facilitadores facilitan que** las personas de la red participen y aporten sus contribuciones. Hacen lo que sea necesario para permitir que los participantes se concentren en el contenido de su esfuerzo conjunto. Actúan como la agencia de viajes que se asegura de que sus clientes puedan disfrutar del viaje sin preocupaciones.

En la práctica, los facilitadores harán cosas que pertenecen a cada una de las esquinas. Preguntas útiles para los facilitadores:

- 1 ¿Dónde te ubicarías en el triángulo si simplemente sigues tus preferencias personales?
- 2 ¿Qué es lo más necesario en este momento en la red a la que estás sirviendo?
- 3 ¿Qué acciones puedes tomar para mejorar el rendimiento de tu red?

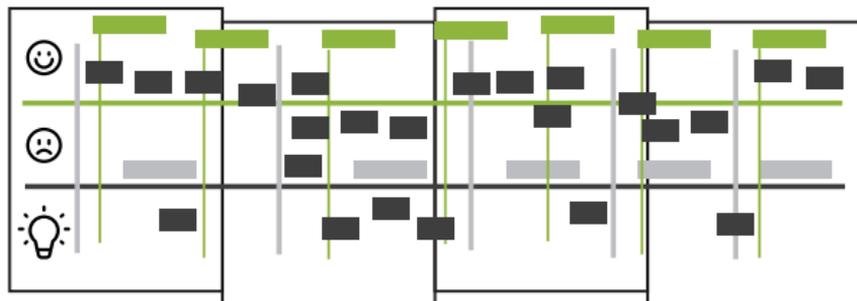
Cuando haces cosas para la red debido a la ausencia de mandato o falta de claridad y, los actores clave de esta red te están agradecidos por hacerlo, actúas como un **Actor Libre**. Esto requiere un alto nivel de compromiso por tu parte y una actuación inteligente.

# La Línea Temporal de la Energía

La línea temporal de la energía visualiza la historia del proceso de la red. Proporciona una base para la discusión sobre el proceso, las ideas que surgieron de él y cómo la red puede desear avanzar. La característica definitoria de este método es el enfoque en la energía.

Ingredientes: rotafolios colocados uno junto al otro en línea, rotuladores y notas adhesivas

- **Fila superior (cara sonriente):** momentos que dieron energía
- **Fila central (cara triste):** momentos que agotaron la energía
- **Fila inferior (bombilla):** momentos decisivos y perspectivas



- Hitos      ● Reclamaciones      ● Título del contenido

# Historia del Aprendizaje



Al igual que los viajeros que llevan cuadernos de bitácora, las redes con iniciativa pueden hacer bien en registrar un historial de aprendizaje de las lecciones aprendidas a lo largo de su camino. Convertir una línea temporal de la energía en una historia y luego agregarle un análisis que crea una historia de aprendizaje.

Línea de tiempo → Historia + Análisis = Historia del Aprendizaje

## Características de una buena Historia del Aprendizaje:

Cuenta la historia como un guión gráfico de una película. Hay un comienzo, y un curso de los acontecimientos que conducen a la situación actual. En cada escena sucede algo que le da un giro total a la línea argumental.

Se añade un análisis a cada escena. Las diversas herramientas de red son adecuadas para esto, ya que ayudan a hacer visibles las suposiciones y brindan información sobre el proceso.

# Perlas, Puzles y Propuestas



**Perlas**



**Puzles**



**Propuestas**

# Perlas, Puzles y Propuestas

Un método para mirar atrás y mirar adelante

Una forma rápida de realizar conjuntamente una actividad es el método PPP. Haz 3 columnas y complétalas con tarjetas que contengan afirmaciones (una afirmación en cada tarjeta):



**PERLAS:** logros, descubrimientos, cosas que aprecias, cosas que te dieron energía, etc.



**PUZLES:** dificultades, cosas que no te quedan claras, decepciones, problemas sin resolver, etc.



**PROPUESTA:** ideas para hacer las cosas mejor o mejorar. Por ti mismo. O por los que reciben tu retroalimentación.

Este método se basa en algunos principios importantes para la retroalimentación apreciativa

- 1 Evita los juicios:** Si comentas en términos positivos y negativos, juzgas de acuerdo con tu estándar, asumiendo que sabes más. Nunca tienes el panorama completo. Además, un juicio suele agotar la energía. A nadie le gusta ser juzgado.
- 2 Busca el equilibrio:** Menciona las cosas que relacionas, así como las cosas que te desconciertan.
- 3 Envuelve a los críticos en puzles:** cualquier cosa que requiera energía es una señal de que hay trabajo por hacer para mejorar. Un puzle es una invitación a explorar. Deja una apertura para explicar lo que no se ha visto antes y para aprender de lo que no funcionó como se esperaba.
- 4 Viendo todo esto:** ¿Qué propones que hagan (diferente) las personas que reciben tu retroalimentación? ¿Y qué ideas te llevas a casa?

# Consulta entre Pares

## EMPEZAR

Elabora un orden del día para los temas que se van a discutir. Organiza el tiempo. Comienza con el problema más urgente.

### 1 Realiza la pregunta

El narrador cuenta lo suficiente para que los participantes entiendan de qué se trata la pregunta.

### 2 Recopila información

Los participantes hacen preguntas hasta que saben lo suficiente como para comenzar el análisis.

### 3 Analizar

Selecciona y utiliza la(s) herramienta(s) de red para comprender lo que podría estar sucediendo.

### 4 Reformula la pregunta

El narrador reformula la pregunta.

### 5 Ofrece consejos

Los participantes cuentan lo que harían si estuvieran en el lugar del narrador. ¡No hay discusión!

### 6 Concluye

El narrador cuenta qué consejo te atrae más y por qué.

## RESUMEN

Cada participante cuenta lo que se lleva de esta conversación. Se puede programar una cita de seguimiento, si es necesario.

# Elige una Herramienta de Red

**Modelos:** reconocimiento de patrones y opciones para actuar de manera efectiva.

## PROCESO | Espiral de iniciativas

¿Hasta dónde se ha desarrollado la idea y cuál es el siguiente paso?



## ACTORES | Análisis de redes

¿En qué medida están involucrados los actores?  
¿A quién se necesita para hacer avanzar la iniciativa?



## RELACIONES | Eco-Análisis

¿Cómo es la calidad de las relaciones entre los iniciadores y los otros actores? ¿Qué relaciones necesitan atención?



## POSICIONES | Triángulo de la Co-Creación

¿Qué posiciones adoptan los actores? ¿Qué cambios son necesarios para que la co-creación sea posible?



## INTERACCIÓN | Círculo de coherencia

¿Cómo es la calidad de las interacciones dentro de la red?  
¿Cómo se puede mejorar la vitalidad?



**Métodos:** instrucciones

## MONITORIZACIÓN | Línea temporal / Historia del aprendizaje / PPP

¿Cómo pueden reflexionar colectivamente sobre el proceso?  
¿Y cómo pueden justificar el esfuerzo al mundo exterior?



## REFLEXIÓN | Orientación para la entrevista

¿Cómo es la calidad de las interacciones dentro de la red?  
¿Cómo se puede mejorar la vitalidad?



# Carta de Indicaciones de Buenas Prácticas

- Perspectiva internacional
- Diversidad de actores
- AKIS fuerte
- Apoyo institucional
- Interacción social

## RED Y ENTORNO

- Dirigida por el agricultor / impulsada
- Agricultores cualificados
- Investigación en la explotación agraria

## ACCIONES DE LOS AGRICULTORES

## AGENTE

- Comprender las necesidades de los agricultores
- Competencias del facilitador
- Asesor cualificado
- Experiencia en propuestas de proyectos
- Confianza del asesor

## ACCIONES DEL AGENTE

- Buena planificación de la comunicación
- Aprender de la práctica
- Enlace a la investigación y el asesoramiento
- Amplia red de apoyo
- Reflexión y capitalización

## Buenas prácticas

## Implementación de la práctica

### Perspectiva internacional

Aprender con y de la experiencia de los demás.

### Diversidad de actores

Una amplia gama de actores relevantes para ampliar perspectivas, competencias y sentimiento de propiedad.

### AKIS fuerte

Fácil acceso y disponibilidad de expertos, recursos humanos, apoyo financiero.

### Apoyo Institucional

La dotación de recursos, el desarrollo, las pruebas y la aplicación de soluciones.

### Interacción social

Los eventos organizados y los acontecimientos sociales vinculan y construyen relaciones.

### Comprender las necesidades de los agricultores

Identificar, discutir y comprender las necesidades reales de los individuos y de los grupos.

### Facilitadores con Roles complementarios

Funciones compartidas de facilitación y de apoyo técnico

### Asesor Cualificado

Desarrollo profesional, técnico y de facilitación, networking, resolución de problemas, coaching, etc.

### Experiencia en elaboración de Propuestas de Proyectos

Preparación de propuestas de proyectos, dotación de recursos, planificación y documentación.

### Confianza en el Asesor

Construir y apoyar las relaciones entre los actores; confianza, respeto mutuo, etc.

### Buena comunicación Planificación

Planificar y gestionar comunicaciones efectivas tanto interna como externamente.

### Aprender de la práctica

Compartir y adoptar conocimientos, competencias, experiencias, motivaciones e ideas.

### Investigación y Consejos Ligados

Canales de comunicación bidireccionales efectivos con los investigadores.

### Reflexión y capitalización

Reflexiones grupales sobre rompecabezas para crear un entendimiento común.

### Liderado por el agricultor - Impulsado

Una responsabilidad compartida para los agricultores, proporcionando liderazgo y dirección como grupo.

### Agricultores cualificados

Impartir formación que llene las carencias de competencias y conocimientos.

### Investigación en la explotación agraria

Integrar a los agricultores en la planificación de la investigación, experimentación e interpretación.

# Origen de las Tarjetas de Referencia Rápida



Netwerk&Co

La primera versión de este juego de cartas QR fue publicada en 2018 en holandés por Netwerk&Co, una cooperativa holandesa de profesionales en red. La versión en inglés siguió en 2019. Este juego incluía las cartas 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11 y 14b.

Para la versión de i2connect, las cartas fueron rediseñadas por CONSULAI (Portugal) y se añadieron más cartas. La primera edición se realizó en 2022, agregando las cartas 1 y 11 y la segunda en 2024 con las cartas 9, 11 y 13, surgidas de las actividades del proyecto.

Las cartas ofrecen un lenguaje y unas herramientas para explicar lo que importa en los procesos de red. ¿Qué es lo que marca la diferencia? ¿Cómo puedes marcar la diferencia? ¿Y cómo pueden formarse mutuamente para hacerlo? Netwerk&Co se complace en ayudar a cualquier persona que desee construir un mundo más saludable y sostenible.

[www.netwerkenco.nl](http://www.netwerkenco.nl)

El contenido de las cartas puede ser utilizado y reproducido, siempre y cuando se mencione la fuente: I2connect (2024): "Quick Reference Cards for assist interactive innovation processes". 2nd edición.

## Teoría de las Redes Vivas

Netwerk&Co trabaja con la teoría de las Redes Vivas, desarrollada por Eelke Wielinga, y recientemente reformulada en el libro "Energising Networks".

H.E.Wielinga, S. Robijn (2020): Energising Networks, Tools for Co-creation. Wageningen Ademic Publishers.

# Trabajar en Proyectos o en Redes

## PROYECTOS

- Éxito definido por el cliente
- El producto es central
- Direcciones de la estructura
- Centrarse en las tareas y los acuerdos
- Normas, procedimientos y sanciones
- Jerarquía
- Supervisión
- La ruta está trazada de antemano
- Los contratistas son responsables con el cliente
- Apoyo de la alta dirección
- Presentación de informes sobre los resultados mediante indicadores



## REDES

- El éxito lo definen los iniciadores
- La ambición es fundamental
- El proceso creativo y las oportunidades mandan
- Enfócate en las relaciones y la energía
- Espacio para fracasar y aprender de ello
- Igualdad, voluntariedad
- Tutorización
- Se descubre la ruta
- El facilitador es responsable de la red
- Nutrir las relaciones entre toda la red
- Comunicación sobre el proceso a través de contar historias (storytelling)



Las redes con iniciativa son viajes de descubrimientos, emprendidos por viajeros voluntarios. Dichas redes requieren regulación energética y también una rendición de cuentas a través de historias sobre lo que se ha aprendido.



THIS PROJECT HAS RECEIVED  
FUNDING FROM THE EUROPEAN  
UNION' HORIZON 2020 RESEARCH  
AND INNOVATION PROGRAMME  
UNDER GRANT AGREEMENT N. 863039