



CONSORCIO DE ECONOMÍA
SOCIAL Y SOLIDARIA YORK
ST JOHN - ERASMUS

Consolidando estudios y prácticas de la economía social y solidaria

Manual de referencia

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (Coords.), Arando, S.,
Coelho, L.S., Silva, M.F. & Villafuerte Pezo, A.M.

Capítulo 8: Universidad y ecosistemas para el emprendimiento y la innovación social



Con el apoyo del programa Erasmus
Mundus de la Unión Europea



Publicado por

Consortio economía social y solidaria de York St John - Erasmus

1ra. Versión, Septiembre 2015

Este proyecto (EMA 3-372558) fue co-financiado por el programa Erasmus Mundus de la Unión Europea.

ISBN: 978-0-9934407-2-4 (Español e-handbook-PDF)

Consolidando los estudios y las prácticas de la economía social y solidaria por el Consorcio York St John-Erasmus de Economía Social y Solidaria.

Licencia Internacional 4.0 de
Creative Commons – Reconocimiento de autoría - No comercial.



www.yorksja.ac.uk/socialeconomy

Cómo referenciar este manual:

Meredith, M. & Quiroz Niño, C. (Coords.), Arando, S., Coelho, L.S., Silva, M.F. & Villafuerte Pezo, A.M. (2015) Consolidando estudios y prácticas de la economía social y solidaria. York, Consorcio York St John-Erasmus sobre Economía Social y Solidaria.

Exoneración de responsabilidad:

Las opiniones vertidas no son necesariamente compartidas o aprobadas por el programa Erasmus Mundus de la Unión Europea y no deben por lo tanto considerarse como opiniones propias de esta institución. El programa Erasmus Mundus no garantiza la exactitud de la información contenida en el estudio y no acepta ninguna responsabilidad por ningún uso que pudiera hacerse del mismo.



CONSORCIO ECONOMÍA
SOCIAL Y SOLIDARIA YORK
ST JOHN-ERASMUS

ÍNDICE

1. Introducción

8.5

2. Casos prácticos

2.1 Changemaker, Universidad de Northampton - Reino Unido 8.6

2.2 Tecnologías sociales, Universidad Federal de Pelotas y Universidad Católica - Brasil 8.10

2.3 Conectando comunidades: universidades, escuelas y empresas sociales, Sheffield Hallam -R. Unido 8.15

2.4 Cooperativas Evergreen, Ohio - Estados Unidos 8.19

2.5 Instituto de Trabajo y Producción (ITP) de la Universidad Nacional de Cuyo, Cuyo - Argentina 8.21

2.6 Cooperativa de Crédito Changemaker, Universidad de Northampton, Northampton - Reino Unido 8.25

2.7 ¿Cuán emprendedor es tu instituto de educación superior? Comisión Europea y la Organización de Desarrollo y Cooperación Económica (ODCE) 8.27

CAPÍTULO 8

Universidad y ecosistemas para el emprendimiento e innovación social

“Las instituciones de educación superior tienen la profunda responsabilidad moral de aumentar la conciencia, el conocimiento, las habilidades y los valores necesarios para crear un futuro justo y sostenible” (Cortese 2003)

1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo a diferencia de los anteriores se centra en ofrecer casos prácticos, donde se examinan las prácticas de equipos interdisciplinarios que trabajan para la consolidación de estudios y prácticas de economía social y solidaria dentro del currículo académico; así como la construcción de ecosistemas para fomentar y desarrollar una cultura de emprendimiento e innovación social en colaboración con el sector público y/o privado.

Los casos prácticos provienen de Europa, Norteamérica y América Latina y pretenden dar respuesta a las siguientes preguntas:

PREGUNTAS CLAVE DEL CAPÍTULO

- ¿Qué estrategias para la innovación curricular de los estudios en economía social y solidaria (ESS) han funcionado en las diferentes zonas geográficas?
- ¿Cómo la universidad puede liderar y facilitar procesos de colaboración multisectorial para el desarrollo socio económico local?
- ¿Qué papel le corresponde a la comunidad universitaria en la creación de un ecosistema para el desarrollo de las organizaciones de la ESS, tanto dentro como fuera de la universidad?
- ¿Cómo puede evaluar y valorar la universidad sus políticas, estrategias y acciones para el emprendimiento y la innovación social?

Cada caso práctico cuenta con objetivos de aprendizaje, como vivenciales y, preguntas para el diálogo y propuesta de acción:

a. Changemaker, Universidad de Northampton; Reino Unido.

b. Centro Interdisciplinario de Tecnologías Sociales y Economía Solidaria, Universidad Federal de Pelotas y Universidad Católica, Brasil.

c. Cooperativas Evergreen, Estados Unidos.

d. Conectando comunidades. Proyecto colaborativo entre universidades, escuelas y empresas sociales, Reino Unido.

e. Instituto de Trabajo y Producción, Universidad Nacional de Cuyo; Argentina.

f. Cooperativa de crédito Changemaker, Universidad de Northampton: Reino Unido.

g. ¿Cuán emprendedor es tu instituto de educación superior?, Comisión Europea y la Organización de Desarrollo y Cooperación Económica (ODCE).

Junto con los casos prácticos que ofrece este documento, contamos con video-entrevistas realizadas a académicos, responsables de política pública y emprendedores sociales hablando sobre la responsabilidad social de las universidades y su papel en relación a los temas antes descritos. Pueden acceder a estos vídeos a través de la siguiente página web: www.yorks.ac.uk/socialeconomy



2. CASOS PRÁCTICOS

2.1 CHANGEMAKER, UNIVERSIDAD DE NORTHAMPTON, REINO UNIDO

OBJETIVOS RACIONALES

- Identificar las vías estratégicas clave para construir una cultura de emprendimiento social dentro de la educación superior.
- Reflexionar sobre cómo una disciplina temática puede aplicarse para promover el cambio social.
- Entender la importancia de la transdisciplinariedad para conseguir cambios sociales.

OBJETIVO EXPERIENCIAL

- Concientizar a la comunidad universitaria sobre la responsabilidad social y académica que tienen para abordar problemas que afectan a la sociedad donde están insertas.

CONTEXTO

A lo largo del caso se referirá a la organización AshokaU, que se inició en los Estados Unidos, y que tiene como objetivo trabajar con universidades e institutos para promover una cultura de innovación dentro de las mismas y su comunidad. La organización otorga certificaciones a aquellas universidades e institutos que se destacan por su compromiso activo con la innovación social desde un enfoque integral.

En febrero de 2013, tras un periodo de autoevaluación, auditoría y entrevistas realizadas por AshokaU, la Universidad de Northampton fue incluida entre las 22 universidades del mundo por su compromiso a la iniciativa para la innovación social. La Universidad ha sido la primera en recibir la acreditación como Campus Changemaker en el Reino Unido.

Para obtener esta acreditación la Universidad tuvo que demostrar que tenía un amplio compromiso con sus estudiantes, trabajadores y la dirección para detectar problemas sociales y saber qué hacer para afrontarlos. En vez de crear empresas sociales a centrarnos en formar una nueva generación de artífices del cambio para solucionar problemas. Quizás los estudiantes de la universidad jamás pongan en marcha una empresa social, pero seguirán adelante para cambiar su lugar de trabajo, sus barrios y sus comunidades. El cambio a la terminología de

Changemaker reconocía lo siguiente: no todos los universitarios querían crear una nueva organización, y el hecho de crear cambios positivos en la sociedad no siempre requiere crear nuevas empresas u organizaciones no gubernamentales. Se puede conseguir simplemente cambiando la actitud de las personas o cambiando las políticas y las leyes. Todo ello representaría la elección del propio estudiante a actuar en base a los valores de AshokaU.

Changemaker se convirtió en una serie de iniciativas, proyectos, empresas, eventos y actividades (colectivamente conocidos como ventures o emprendimientos) desarrollados por el personal y los estudiantes con el objetivo de hacer del mundo un lugar mejor.

CONTENIDO

Intencionalmente, se decidió no crear un departamento para llevar a cabo el programa Changemaker en nombre de la Universidad, y no se le asignó tiempo a nadie para sacar adelante la iniciativa. Changemaker se convierte así en una actividad de las bases, desarrollada con un apoyo estratégico.

El alumnado ni bien comienza la Universidad realiza una prueba personal. Se trata de una herramienta de diagnóstico rápido que permite a los estudiantes reflexionar acerca de sus pasiones e intereses, y les muestra las docenas de actividades y servicios que ofrece la Universidad, el sindicato de estudiantes y la comunidad donde está inserta la universidad. La herramienta les permite crear un plan de acción personalizado. Después se pueden tomar dos rutas curriculares: Employability+ (Empleabilidad+) que es un sistema que permite acumular puntos o bonos a la vez que desarrollan sus habilidades y experiencia de empleabilidad.

El [Changemaker Certificate](#) (Certificado Changemaker) (también disponible para todo el personal) opera conjuntamente como recurso online para ayudar al participante a focalizar su pasión, experiencia o interés hacia cuestiones sociales, para convertirlas en eventos y/o emprendimientos que

Los valores de Changemaker (Artífice del Cambio)

El carácter de la Universidad de Northampton se basa en los siguientes valores (adaptados) Changemaker Ashoka: nuestro objetivo es establecer cómo el aprendizaje y la enseñanza en la universidad apoya e inculca estos valores a nuestros estudiantes:

- Creer que tienen la responsabilidad de crear cambios positivos en la sociedad.
- Creer que tienen el poder y los recursos (tangibles e intangibles) para marcar diferencia.
- Tomar iniciativa para traer consigo cambios innovadores, tanto a nivel local como sistemático.
- Trabajar con los demás para maximizar el impacto, trabajar en grupo y en redes.
- Conocer y vivir realmente acorde con sus valores.
- Practicar la empatía; utilizar la imaginación para entrar al mundo de otra persona sin juzgarla.

El objetivo no es simplemente que los graduados de la Universidad de Northampton sean buenos empleados, sino que sean empleados destacados e innovadores, capaces de abordar problemas complejos de la vida real con integridad y compasión.

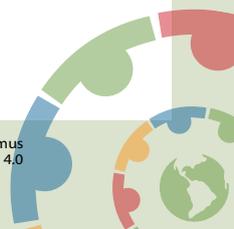
ofrezcan soluciones viables, y que experimente su desarrollo durante su estancia en la universidad. El estudiante puede cambiar de Employability+ a CM Certificate y viceversa. Pueden iniciar el programa cuando lo deseen, y terminarlo al graduarse. El certificado de Changemaker se introdujo formalmente en el 2015, y rápidamente consiguió más de 180 participantes, incluyendo personal, estudiantes e integrantes de la comunidad.

Un evento y/o emprendimiento Changemaker aborda una “desigualdad, injusticia social, forma de opresión o privación específica más allá de la misión/objetivo normal de la institución/grupo, incluyendo la voz y el esfuerzo de los que se benefician de la iniciativa” y cubre uno o más de los siguientes temas: salud y bienestar, seguridad y resistencia, sostenibilidad medioambiental, alfabetización financiera/inclusión económica o formación y desarrollo de habilidades continuo. La iniciativa y/o emprendimiento no precisa ser una empresa: puede ser un evento, una actividad, una manifestación, un prototipo, una política o un cambio de actitud.

He aquí unos ejemplos de los alumnos de Changemaker Certificate, mostrando su recorrido y subrayando su trayectoria y el avance tanto

cuantitativo y/o cualitativo en relación al impacto social del grupo de interés con el que trabajan.

- Abi estudia empresariales. Ve cómo su hermano y su madre luchan para entender los deberes de su hermano, y se da cuenta de que no hay ningún servicio que conecte padres, niños y profesores en el tema de los deberes. Presenta la idea del Homework Hub (Centro de Deberes), y recibe 500 libras como fondo inicial para seguir explorando la idea. Crea la página web del Homework Hub y recibe muchísimo interés por parte de escuelas para que desarrolle e implemente su iniciativa. Tras graduarse, debe buscar trabajo y, por lo tanto, Homework Hub queda sin desarrollarse.
- Ahmed es un estudiante somalí. Quiere ayudar a sus hijos con sus deberes de inglés, pero no sabe lo que son los “fónicos sintéticos” y cómo funcionan en el idioma árabe. Ahmed idea un plan para crear una página web que explique, mediante el árabe, cómo funcionan los fónicos sintéticos y cómo pueden los padres ayudar a sus hijos e hijas.



• Paul es responsable del rendimiento medioambiental de la universidad. Quiere reunir estudiantes para que trabajen con los arrendadores, para que mejoren el aislamiento de sus casas con el fin de reducir gastos para los estudiantes, así como reducir su huella de carbono. Trabaja con el Sindicato de Estudiantes, y con el apoyo AshokaU consiguió 250.000 libras para el proyecto Planet Too.

Estos son algunos de los estudiantes y personal que trabajan en Changemaker Certificate desarrollando sus ideas iniciales y experiencias y convirtiéndolas en soluciones con una buena investigación y evidencias experimentales de éxito.

El objetivo del certificado Changemaker es involucrar a todo el alumnado y al personal para que exploren y desarrollen soluciones a problemas sociales, convirtiéndose así en el "canal de innovación social" más grande del Reino Unido. Un paso futuro para implementar esa visión es crear un Challenge Fund (Fondo para Desafíos) para poder implementar sus ideas, sobre todo después de graduarse. Este fondo podría ser una mezcla de financiación y tutoría de nuestros alumnos y filántropos, pero de manera eficaz ofrece un año a nuestros mejores graduados para que implementen sus planes.

IMPLEMENTAR EL PROGRAMA CHANGEMAKER A LO LARGO Y ANCHO DE LA INSTITUCIÓN

Sindicato de Estudiantes

La Semana Planet Too presentó a cientos de nuevos y antiguos estudiantes el proyecto de sostenibilidad diseñado para crear actitudes a favor del medio ambiente y reducir la huella de carbono de los participantes en el proyecto.

Ciencia y tecnología

Los estudiantes de Ciencias del Medio Ambiente se ofrecieron como voluntarios en una serie de organizaciones para la conservación de la fauna local. Es así como consiguieron, además de la experiencia para realizar auditorías medioambientales en empresas sociales y otros negocios, oportunidades de voluntariado..

Biblioteca y Servicio de Aprendizaje

La Biblioteca y Servicio de Aprendizaje ha estado trabajando con dos organizaciones de Northampton (Olympus Care Services y Diversity UK) para ofrecer empleo a personas que han estado luchando para encontrar trabajo. Inicialmente ofrecerá experiencia a dos personas para trabajar en la biblioteca, una por cada organización, y esperan ampliarlo si la experiencia piloto tiene éxito.

Desde hace un tiempo llevan realizando grupos de lectura para organizaciones en Northampton, incluyendo el Asociación Cristiana de Mujeres Jóvenes (YWCA en sus siglas en inglés) y en el refugio de mujeres. El personal de la Biblioteca y Servicio de Aprendizaje lleva los grupos, y éstos son apoyados por la comunidad. También continúan trabajando en escuelas locales en un proyecto llamado Story Seekers (Buscadores de Historias), el cual ofrece oportunidad de promover la lectura en el ambiente escolar.

Facultad de Ciencias Sociales

La facultad de Psicología se ha unido al programa AshokaU Changemaker de la universidad, ofreciendo un nuevo módulo en psicología positiva para los estudiantes de primer año. La clave de este módulo son los "valores en acción", que comprenden un listado de virtudes y sus actitudes. Uno de los principios fundamentales de la psicología positiva es el hecho de que la mejor manera de conseguir el bienestar es mediante el desarrollo de cualidades que refuercen la personalidad. Esto contrasta con las estrategias más tradicionales de la psicología que intentan abordar patologías y déficits.

Las cualidades que fortalecen la personalidad son promovidas por los "Valores en Acción" de la psicología positiva; que encajan con los valores y las actitudes del Changemaker +. Este nuevo módulo será la base de los programas de empleabilidad del Changemaker en el primer año. Éste abordará una serie de temas desde la perspectiva de la psicología positiva: estrés, resiliencia, salud, felicidad, satisfacción laboral, espiritualidad, relaciones y rendimiento óptimo.



Escuela de artes

Existen varios proyectos en el ámbito de los medios de comunicación, la moda y el diseño de productos que culminarán en la exhibición titulada Change “maker” artífice del cambio, en el museo y galería de arte de Northampton. La escuela de arte está llevando a cabo dos proyectos financiados sobre el “hacer” como herencia (narrativas del valor, significado, identidad de los objetos, el hacer, diálogos y comunidad).

Organizarán dos simposios en el Reino Unido, recibiendo delegados de la India y Turquía que aunarán el arte, el diseño e ingeniería de medios de comunicación, el mundo académico e industrial, para explorar y debatir los temas mencionados anteriormente. Estudiantes de todo el mundo tendrán la oportunidad de entender la importancia que tienen otras disciplinas, junto con el conocimiento acerca de cómo ser un Change maker o artífice del cambio.

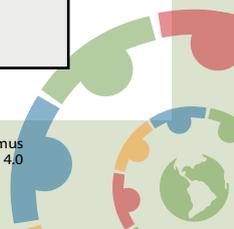
Lecciones aprendidas

La investigación ha demostrado que el recorrido de la Universidad de Northampton no ha sido del todo el resultado de una planificación estratégica racional, sino el resultado de actividades que pasan desapercibidas y que son organizadas por unos tantos, la experiencia personal de otros; el posicionamiento de la universidad en el programa de ampliación de participación. La “actividad de guerrilla” realizada fuera del paraguas institucional ha sido fundamental para el desarrollo de esta agenda dentro de la universidad. No obstante, la nueva estrategia ha cambiado este enfoque, y ha aprobado dichas actividades y permitido otras nuevas. Será vital desarrollar un sistema que siga validando esta actividad autónoma, en vez de extinguir la pasión. Realizarlo depende de la defensa de las ideas sobre las cuales la universidad se asienta.

Preguntas para el diálogo y propuestas de acción

- Describe cómo influyen los valores y misión de tu universidad en las actividades que desarrolla.
- ¿Cómo aplicarías la idea del Changemaker o Artífice del Cambio, según la definición dada en el caso práctico, dentro de tu facultad?
- ¿Podrían involucrarse los integrantes de tu comunidad universitaria para identificar problemas sociales y abordarlos de forma colectiva?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que promueven o inhiben la mentalidad del Changemaker o Artífice del Cambio dentro de tu universidad?
- Diseña un programa que fomente la idea del Artífice del Cambio.
- Presenta propuestas y un cronograma para reducir y/o eliminar los factores que inhiben la mentalidad de cambio dentro de tu facultad.

Autoría por Tim Curtis, Universidad de Northampton en colaboración con el Consorcio de Economía Social y Solidaria de York St John-Erasmus.



2.2 CENTRO INTERDISCIPLINARIO DE TECNOLOGÍAS SOCIALES Y ECONOMÍA SOLIDARIA. UNIVERSIDAD FEDERAL DE PELOTAS Y UNIVERSIDAD CATÓLICA, BRASIL.

OBJETIVOS RACIONALES

- Identificar el impacto que tienen las acciones coordinadas por la universidad para enfrentar problemas sociales críticos.
- Considerar diversos papeles y responsabilidades de la universidad como agente clave dentro de su comunidad.

OBJETIVOS EXPERIENCIALES

- Valorar la importancia de cuestionar la misión de la universidad y redefinir el papel de los docentes, personal administrativo y estudiantes de la universidad.
- Considerar el impacto en la comunidad universitaria sobre las acciones con sentido social que se generen dentro de la universidad.

CONTEXTO

Incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCPs)

Las 'ITCPs' surgieron en Brasil como una respuesta de los sectores universitarios a la fuerte crisis de desempleo que había a mediados de los años 90; generada por la aplicación de políticas neo-liberales.

El desempleo, la pobreza y la violencia – siempre juntas – se presentaban, entonces, como un desafío a la formulación propuesta de políticas públicas.

El debate macro-económico sobre el tema estaba polarizado entre los defensores del libre mercado y sus críticos. Los primeros sostenían que se trataba de un período de transición entre un patrón de producción en el que las antiguas profesiones estaban desapareciendo, y otro en el que los nuevos sectores, de tecnología punta, se estaban expandiendo. Para los críticos del modelo se estaba dando un proceso creciente de concentración del ingreso y de la riqueza, acompañado de la desaparición de determinados sectores productivos, sin que los puestos de trabajo perdidos fueran generados en los 'nuevos sectores', dando lugar a una situación de desempleo 'estructural'.

Gran parte de los desempleados pasaron al sector informal de la economía, con pequeños (más bien micro) negocios familiares, casi siempre inestables, informales y precarios. Una fracción menor pasó a depender de la ayuda económica de parientes, vecinos, instituciones religiosas, y unas raras veces, del Estado. Otros, en menor escala, se dirigieron a la economía ilegal: tráfico de drogas, prostitución, robos, secuestros etc.

De manera paralela al debate y a toda la situación, se veía aparecer, en distintos lugares iniciativas económicas colectivas, impulsadas por la necesidad de las personas de seguir generando ingresos para vivir. Era todo muy heterogéneo: colectores de basura que se reunían en cooperativas, pequeños productores rurales que se acercaban a una asociación para comercializar sus productos, trabajadores despedidos que ocupaban su fábrica y reclamaban su propiedad por cuenta de la deuda laboral de la empresa, familias de asentados de la reforma agraria que se juntaban en cooperativa para poder producir y vivir, redes de consumidores que trataban de hacer todo más asequible día a día.

Muchos teóricos cuestionaban el rol de sus instituciones: ¿la tecnología generada por las investigaciones científicas llevaba a una sociedad materialmente más cómoda y justa para todos? ó todo lo contrario, ¿la tecnología generaba exclusión social y concentración de capital? ¿Y qué pasaría si la universidad, o al menos parte de ella, renunciara a formar gente 'para el mercado' y se pusiera a formar gente para ser dueña de sus propios negocios de manera colectiva?

A finales de 1995, durante una campaña nacional de solidaridad para la reducción del hambre se llamó a las comunidades universitarias a la movilización. En la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ), un grupo de profesores, técnicos y estudiantes propuso una acción académica de lucha contra la pobreza a partir del empoderamiento económico de trabajadores excluidos del mercado de trabajo. A través de un proyecto de extensión universitaria se brindó asesoramiento a grupos articulados en torno a la formación y desarrollo de cooperativas de trabajo.

La propuesta era abrir un campo de acción de la universidad que involucrara equipos de educadores (docentes, técnicos y estudiantes) que trabajando de manera interdisciplinaria desde la economía, administración, psicología de las organizaciones, trabajo social, ingenierías, derecho y las áreas necesarias a la constitución de un emprendimiento económico, lograsen un proceso pedagógico que permitiera a trabajadores y trabajadoras socialmente excluidos, acceder al mercado de bienes y servicios de forma autónoma y autogestionada, de manera colectiva.

Desde entonces, 102 incubadoras universitarias de cooperativas populares (aunque no con esta denominación específica) han sido fundadas en Brasil. Hay dos redes distintas que reúnen alrededor de 45 incubadoras cada una de ellas, y desde 2003 una política pública que las financia. El debate metodológico se ha profundizado, las experiencias de incubación ya se cuentan por miles y las incubadoras son parte legítima y reconocida del movimiento orgánico de la economía solidaria en Brasil, con derecho a participar en la comisión ejecutiva del Foro Brasileño de Economía Solidaria.

CONTENIDO

TECSOL-UFPEL – Centro Interdisciplinario de Tecnologías Sociales y Economía Solidaria de la Universidad Federal de Pelotas

TECSOL-UFPEL es una pequeña unidad académica nacida en 2010 y formada entonces por docentes que ya estaban trabajando anteriormente con emprendimientos de economía solidaria. Dos de ellos (incluyendo el autor de este trabajo) ya venían de una larga experiencia desarrollada en la incubadora de cooperativas de la Universidad Católica, en la misma ciudad.

Pelotas es parte del Estado de Río Grande do Sul. Cuenta con 350 mil habitantes y está en el extremo sur de Brasil, a 250 km de Porto Alegre, la ciudad en donde se realizaron los primeros Foros Sociales Mundiales. Está en una región económicamente decadente, con una población étnicamente muy diversa, con un elevado número de afrodescendientes, en las zonas urbanas más pobres, y al mismo tiempo descendientes de alemanes emigrados a finales del siglo XIX y que son ahora pequeños productores rurales en condiciones económicas cada vez más difíciles.

La élite local que tiene fuerte presencia en la universidad está vinculada a familias terratenientes, descendientes de los primeros colonizadores portugueses y españoles de la región.

La desindustrialización de los años 90 ha impactado con fuerza la economía local, con el cierre de decenas de empresas de los sectores alimentario y metalúrgico. La difusión del estándar productivo agrícola estadounidense (grandes áreas de monocultivo e intensivo en capital – la llamada ‘revolución verde’) ha expulsado de las zonas rurales a miles de familias dedicadas a la agricultura, lo que ha dado origen al Movimiento de los Sin Tierra, en el norte del estado.

La economía solidaria de la región es importante, y ésta se vincula a la producción rural de tipo alternativo. Hay importantes grupos de agricultores agro-ecológicos que enfrentan dificultades crecientes de organización y logística, mientras la demanda urbana por productos orgánicos no para de crecer. Además, la región ha recibido un número importante de asentamientos rurales de reforma agraria; los cuales necesitan apoyo para consolidarse como experiencias de éxito que mantengan viva la propuesta de reforma agraria. Por otra parte, hay una búsqueda creciente, por parte de los más jóvenes, de formas de organización socioeconómica que estén basadas en valores igualitarios, participativos, solidarios y sostenibles. Y desde ahí se vienen formando a los nuevos emprendimientos.

Apuesta TECSOL, mientras siga trabajando de forma conjunta con el centro de economía solidaria de la Universidad Católica de Pelotas, es acortar la distancia entre la ecología y la solidaridad. Es decir: trabajar con prioridad junto a los grupos (cooperativas, asociaciones, colectivos informales...) de pequeños agricultores para consolidar en la región un polo de producción agro-ecológica y de tecnologías sociales dirigidas a la sostenibilidad.

Por ahora, son parte de TECSOL siete docentes y 15 estudiantes de ocho distintas carreras universitarias.

Los proyectos desarrollados por ahora están vinculados a nuestras prioridades. Aunque se siga incubando emprendimientos de manera singular, en este momento lo principal es la Feria Virtual que se presenta como un ‘circuito local de comercio justo’. Es decir: una acción que articula una red de emprendimientos solidarios a una red de grupos de consumidores éticos/responsables, y



lo más importante: que esta relación, que se expresa necesariamente por una estructura orgánica, se gestiona de manera cooperativa/compartida por los colectivos que la conforman.

En este contexto aparece la noción de tecnología social, que viene siendo desarrollada en Brasil desde el comienzo de la década del 2000. El concepto surgió para delimitar un conjunto de iniciativas operadas por agentes sociales distintos (ONGs, movimientos sociales, centros públicos de investigación, grupos universitarios y otros) que tenían en común la búsqueda de soluciones tecnológicas accesibles desde el punto de vista técnico y económico. El desarrollo de ciertas tecnologías no vinculadas a un grupo determinado por autoría o derecho, es decir, de libre uso y adaptación ya eran conocidas – los software libres son, quizás, los ejemplos más visibles.

Sin embargo, hay otros ejemplos importantes: la agro-ecología, las medicinas Fito terapéuticas y los equipos de colección de agua de lluvia en comunidades con escasez de agua, etc. Mas allá de las ciencias ‘duras’, las ciencias ‘suaves’ también han desarrollado tecnologías importantes: metodologías de alfabetización de adultos, el micro-crédito y otras. La propia metodología de incubación de emprendimientos solidarios ya es también una tecnología.

Desde ahí, a finales de los ‘90 un grupo investigadores brasileños intentó describir y conceptualizar las prácticas de investigación científica que se caracterizaban por un nuevo tipo de compromiso a un nuevo tipo de compromiso social de la producción del conocimiento. La Red de Tecnología Social (RTS, Brasil) la ha definido así:

“La Tecnología social comprende productos, técnicas y metodologías re-aplicables, desarrolladas a través de la interacción con la comunidad y que representan efectivas soluciones de transformación social. Es un concepto que define una propuesta innovadora de desarrollo, considerando la participación colectiva en el proceso de organización, desarrollo y aplicación. Está basada en la difusión de soluciones para problemas relacionados a demandas de alimentación, educación, energía, vivienda, ingresos, recursos hídricos, salud, medio ambiente, entre otras. Las tecnologías sociales pueden articular el saber popular, organización social y conocimiento técnico-científico. Lo que importa esencialmente es

que sean efectivas y aplicables, brindando desarrollo social a gran escala.”

Los problemas de los emprendimientos solidarios exigen soluciones construidas de manera colectiva y dialogada, y que puedan ser gestionadas por todos.

Hasta hace algunos años uno de los problemas de los emprendimientos solidarios era la comercialización. Raramente lograban insertarse en los circuitos convencionales ya que habían restricciones de escala, problemas de confiabilidad junto a los comerciantes, muchos grupos no tenían los registros legales necesarios, la producción artesanal tenía costos elevados y que reflejaban precios muy altos para los consumidores etc.

En el 2008/2009 el centro de economía solidaria de la Universidad Católica decidió impulsar la construcción de una red de emprendimientos solidarios con la finalidad de buscar alternativas conjuntas al problema de la comercialización. Después de muchos encuentros de estudio y discusión, los emprendimientos decidieron construir una asociación, que juntaba colectivos muy diversos: de agricultores, artesanas, pescadores, productores de lácteos, costureras, cultivadoras de plantas ornamentales etc. Se asociaron 33 emprendimientos integrados por aproximadamente 550 productores/trabajadores. Nació así la “Associação Bem da Terra”. La primera iniciativa fue armar una feria exclusiva de economía solidaria, que se realizaba mensualmente, donde la oferta no se hacía por productores individuales, sino a través de los grupos solidarios. A pesar de ello, esta alternativa era muy limitada y aunque los resultados fueran interesantes, había mucho que mejorar.

Mientras tanto había un crecimiento importante del número de consumidores éticos/responsables que se podía observar por el desarrollo de las ferias de productos orgánicos, de los restaurantes vegetarianos, de las tiendas de productos regionales. Sin embargo, estos espacios se presentaban como ‘reservados’ a capas sociales con ingresos muy altos, dejando afuera de estos mercados no solamente a los más pobres, pero incluso los trabajadores calificados y que constituyen el grueso de la gente que vincula actitud política y consumo (profesores, estudiantes universitarios, empleados públicos, del sector bancario etc.). ¿Cómo entonces se podría acercar los unos a los otros? la producción solidaria al consumo responsable.



En la última década se han multiplicado en Brasil los grupos de consumo responsable' (GCRs). Son como cooperativas dedicadas exclusivamente al consumo responsable. Son pocas y muy pequeñas, pero representan una 'innovación social' clara: los costos de transacción se reducen sustancialmente, gracias a las metodologías organizativas colaborativas y al uso de softwares de gestión de libre acceso. Las compras se realizan cada semana con el uso de plataformas de internet y el total de los pedidos semanales son enviados a los productores, que entregan sus productos en un día específico de la semana; los propios consumidores se hacen cargo de separar los pedidos y gestionar todo el proceso.

Pero estas experiencias eran como el espejo invertido de la nuestra: los GCRs eran/son una articulación de consumidores; la Associação Bem da Terra era una articulación de productores.

Fue necesario, entonces, un esfuerzo de organización de los consumidores 'perdidos', de manera que se pudiera conformar una asociación que vinculara a los productores con los consumidores responsables. Nació entonces, a finales del 2014, la Red de Consumo Responsable 'Bem da Terra', explícitamente estructurada para el consumo de productos de la economía solidaria.

Este proceso ha exigido un esfuerzo grande de parte de los actores universitarios. Hubo que contactar personas que en distintos espacios (ONGs, sindicatos, iglesias, universidades etc.) estuvieran interesadas en conformar grupos de consumidores responsables y, en seguida, brindar a ellos la información y la formación necesarias sobre el proceso. También había que planear toda la logística necesaria para la distribución de productos, sistema de precios etc., tomando en cuenta que la lógica usual del comercio convencional no podían ser replicadas, pues los costos de transacción también se replicarían, tornando inviables los precios al tipo de consumidor que se quería contactar. Fue necesario armar la canasta de ofertas de manera que los consumidores pudieran encontrar un abanico amplio de productos, ahorrando tiempo y dinero para que ejercitaran su consumo responsable.

Pero lo más difícil era armar la estructura de manera que desde el comienzo de la experiencia los consumidores desarrollaran el sentimiento de apropiación sobre ella. Para que después el proceso de incubación fuera exitoso en la transferencia de

la gestión del emprendimiento a los colectivos de productores y de consumidores.

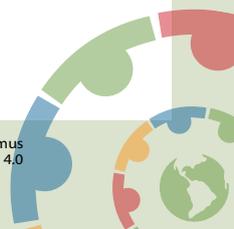
Por fin, la Feria Virtual 'Bem da Terra' arrancó en diciembre de 2014 y está en fase de consolidación económica. La etapa de construcción de la co-gestión de productores y consumidores ya ha sido iniciada. Los resultados son muy positivos y ambos grupos evalúan de manera optimista la experiencia.

El concepto de tecnología social se aplica a este caso. Se trata de una solución para un problema social (la etapa de comercialización para los emprendimientos) que fue construido de manera colectiva, utilizando el saber popular y los conocimientos técnico-científicos, generando pequeñas innovaciones sobre una tecnología anteriormente desarrollada y libremente utilizable: la metodología de los grupos de consumo responsable con utilización de plataformas de internet para gestión de comercialización solidaria. El resultado es lo que estamos llamando 'circuito local de comercio justo'.

Como conclusión, hemos de destacar en el proceso llevado a cabo por TECSOL y la universidad, la participación de los estudiantes, la autogestión y el programa de extensión universitaria basado en la investigación interdisciplinaria, que ha de desarrollarse en la interacción con los grupos sociales involucrados.

Las universidades, sobre todo las que pagamos entre todos, tienen una deuda histórica con sus sociedades. Mientras son financiadas por los impuestos pagados por todos, sirven solamente a una parte de la sociedad. No todos pueden acceder a ellas; la investigación que ahí se produce, normalmente, no se aplica a la realidad de los más pobres, que son también los que más necesitan de conocimiento.

Las incubadoras tecnológicas de cooperativas populares mantienen los principios que estaban en el germen de su formación: articular enseñanza, investigación y extensión de manera interdisciplinaria en beneficio de la mayoría de la población, ayudando a producir conocimiento con y para los trabajadores, para una sociedad más justa, más solidaria y sostenible.



PREGUNTAS PARA EL DIÁLOGO Y PROPUESTA DE ACCIÓN

- ¿Qué puede o debe hacer mi universidad para promover un trabajo justo y decente dentro de la comunidad donde está inserta?
- Inicia un coloquio sobre el comentario realizado por el autor del artículo en relación a tu propio contexto: "Las universidades, y sobre todo las públicas, tienen una gran deuda con su comunidad y por ende con la sociedad. Mientras se financien a través de los impuestos que pagamos, sólo se beneficia un pequeño grupo."
- ¿Qué podría hacer tu universidad para contribuir a que las organizaciones de la economía social y solidaria accedan y se posicionen en nichos de mercado específicos?
- Organiza junto con estudiantes y profesores una feria de economía social y solidaria y averigua cuál de ellas puede ofrecer servicios y productos a la universidad. En caso tu universidad acepte la propuesta que presentes, promocionaremos la universidad y la empresa social dentro del blog y al promotor/a de la idea.

Escrito por Antonio Cruz, TECSOL - UFPEL en colaboración con el Consorcio de Economía Social y Solidaria de York St John-Erasmus.

2.3. CONNECTING COMMUNITIES: CONECTANDO COMUNIDADES, UNIVERSIDADES Y EMPRENDIMIENTOS SOCIALES - UNIVERSIDAD SHEFFIELD HALLAM, REINO UNIDO

OBJETIVOS RACIONALES

- Entender el potencial de la colaboración intersectorial en beneficio mutuo.
- Considerar los vínculos con otras organizaciones educativas para promover la innovación curricular y social.

OBJETIVOS EXPERIENCIALES

- Ser conscientes de los beneficios mutuos como resultado de actividades planificadas de forma conjunta y; de los potenciales puestos de trabajo que pueden generarse a través de la innovación curricular y social.

CONTEXTO

Connecting Communities es un proyecto piloto que se inició en el 2014. Está gestionado por Sheffield Enterprise Pipeline y financiado por UnLtd, la fundación para emprendedores sociales y ONGs; así como el Consejo de Financiación de Educación Superior de Inglaterra.

Los socios del proyecto son: la Universidad de Sheffield Hallam (socio principal), el Sindicato de Estudiantes de la Universidad de Sheffield Hallam, la Universidad de Sheffield, el Ayuntamiento de Sheffield, el City College y Sero Consulting Ltd, un grupo multidisciplinario especializado en educación y emprendimientos.

El objetivo del proyecto es sensibilizar a los estudiantes de Sheffield de todas las edades sobre la importancia de las empresas sociales y desarrollar un modelo sostenible y replicable dentro del ámbito nacional. Para conseguirlo, utiliza la creatividad de los jóvenes para resolver los retos de las empresas sociales locales.

www.connectingcoms.co.uk

CONTENIDO

Tal y como explicó Sheila Quairney, directora del Departamento de Empresa de la Universidad de Sheffield Hallam y líder del proyecto Connecting Communities, “nuestra visión es desarrollar, pilotar

y evaluar un modelo de colaboración de desarrollo curricular y apoyo comunitario”. Ayudar a estudiantes de todas las edades a entender lo que son y lo que hacen las empresas sociales”.

Hasta el momento, 5 empresas sociales, 340 estudiantes de 5 escuelas primarias y 4 secundarias, y 30 estudiantes universitarios están involucrados en el proyecto. Se llevó a cabo en 3 fases hasta julio del 2015, y estuvo coordinado por un graduado becario. Las soluciones innovadoras de los estudiantes de la escuela son desarrolladas por los estudiantes universitarios mediante el trabajo en equipo, y después un estudiante en prácticas en cada empresa social se encarga de implementarlas.

Conectar a los estudiantes de escuelas y universidades con las empresas sociales.

Se trata de un proyecto de beneficio mutuo donde los estudiantes se enfrentan y aprenden en base a los retos empresariales reales que el proyecto aborda; y las organizaciones locales se benefician de las ideas innovadoras y frescas que los estudiantes tienen para enfrentarse a los desafíos que se les presentan.

Se trata del primer proyecto de tales características puesto en marcha en el Reino Unido, y actúa como piloto para una futura expansión, tanto a nivel de escala de proyecto, como de extensión a otras ciudades del país. El proyecto ha sido un gran éxito y ha obtenido una respuesta verdaderamente entusiasta por parte de todos los involucrados.

El proyecto se presta a ser un modelo fácil de implementar en otras organizaciones y ciudades, ya que se estructura claramente en tres fases. En la primera fase se presentan los desafíos empresariales a los estudiantes de secundaria y primaria, con el fin de hacer trabajar sus jóvenes y creativas mentes, creando hábitos empresariales y que culmina con las presentaciones de los proyectos justo antes de las vacaciones de Navidad. En la segunda fase entran los estudiantes universitarios, adoptan las ideas generadas en la primera fase y las convierten en planes empresariales factibles. Antes de la fase final, los estudiantes universitarios realizarán prácticas en alguna de las empresas sociales para implementar el



proyecto y cerrar el círculo. De desafíos a creación de ideas, pasando por configuración e implementación y, cómo no, terminando con celebración y reconocimiento.

A continuación describimos el perfil de las organizaciones que participan en el proyecto:

Whirlow Hall Farm Trust

La granja-finca Whirlow Hall es una organización benéfica educativa y medioambiental que enseña a niños y jóvenes la vida y el trabajo agropecuario y hortícola. En las visitas guiadas en la granja, los



niños/as en edad escolar aprenden de dónde procede la comida y cómo se crían los animales.

Sin embargo, en un mundo donde la educación está orientada a los objetivos y donde materias como los idiomas, las matemáticas y la ciencia son prioritarias, es difícil que las escuelas puedan justificar este tipo de visitas. Además, algunas escuelas no realizan excursiones con el alumnado si éstas suponen un gasto. Los empleados de la granja-finca saben que viven en un ambiente muy enriquecedor a nivel de aprendizaje y que podría beneficiar a los niños, pero han visto que las escuelas no priorizan este tipo de visitas.

Planteamiento del problema e idea a resolver y desarrollar

El reto de los estudiantes era el siguiente: tenían que pensar cómo demostrar a las escuelas las múltiples oportunidades educativas que la granja podía ofrecer a los niños, para así atraerlos a la granja, quizás mediante una nueva solución de marketing, un paquete informativo o alguna otra solución innovadora.

Escuelas involucradas: Sheffield Springs Academy y la Escuela Primaria Comunitaria de Norfolk.

Connecting Communities trabajó con un grupo de estudiantes de segundo ciclo de secundaria del Academy. Para ayudarles, hubo 30 estudiantes de último año de primaria de la Escuela de Norfolk Community, quienes tuvieron dos sesiones con el grupo de Connecting Communities y obtuvieron

varios planes de emprendimiento social para la granja-finca Whirlow Hall. Dichas ideas fueron transferidas a los estudiantes de segundo ciclo de secundaria para que las desarrollasen. Después, los estudiantes universitarios se encargaron de trabajar las ideas y convertirlas en planes empresariales para la granja-finca Whirlow Hall Farm. Un estudiante en prácticas en la misma granja desarrolló los planes en un paquete informático interactivo, para así anunciar lo que la granja ofertaba en cuanto a beneficios educativos y sesiones curriculares.

El proyecto Cathedral Archer

El proyecto Cathedral Archer es un centro de día para las personas sin techos en Sheffield. Trabajan con sus clientes para "ayudarlos a pasar del caos a la estabilidad".

Ofrecen ayuda en casos de crisis, ropa en casos de emergencia, acceso telefónico y a Internet, y una dirección postal. También ofrecen ayuda médica y actividades para la salud y el bienestar. Ofrecen una formación práctica básica, así como asesoría presupuestaria y ayuda para encontrar empleo.

Desafío emprendedor

Diseñar un folleto informativo para sensibilizar al profesorado y alumnado sobre el tema de las personas sin techo y, a su vez, conseguir fondos para apoyar las actividades de la Catedral Archer.

Escuelas involucradas: Instituto de Sheffield y Escuela Primaria Católica de St. Marie.

Skatepark Onboard

Esta organización comenzó como una empresa privada que ofrecía espacio para hacer skateboarding o monopatín, y andar en bicicletas BMX. Pronto se dieron cuenta de que estaban ofreciendo oportunidades de formación y tutoría a jóvenes sin trabajo, educación o formación (NINIs), así que decidieron convertirse en una empresa social.

Ahora ofrecen programas de 6 semanas a jóvenes y tratan temas como el empleo, talleres para bicicletas, reciclaje o cómo hacer un currículum. Gracias al programa han podido trabajar con jóvenes que pensaban que no valían, o se sentían ya marginados social y laboralmente, o que habían tropezado con la ley.

Desafío empresarial

Al ser un skatepark al descubierto, el negocio dependía mucho del clima. El objetivo de los estudiantes era diseñar estrategias empresariales o de marketing para abordar el bajo nivel de presencia de la gente en primavera y verano, cuando el clima se presta a ello. Esto ofrecería sostenibilidad a la organización.



Los estudiantes reflexionaron acerca de cómo aumentar los beneficios en primavera y verano por medio del marketing y eventos, y ampliando la oferta de actividades del skatepark.

Escuelas involucradas: UTC Sheffield y el Limpsfield Junior School.

¿Cómo ha funcionado y se ha gestionado la colaboración intersectorial?

El proyecto Connecting Communities hizo trabajar a todos los sectores de la educación —primaria, secundaria y terciaria— y, por primera vez, unía estudiantes de todas las edades con las empresas sociales.

La comunicación regular entre estos sectores; así como el aumento de la conciencia de las diferentes limitaciones operativas de cada uno, ayudó a gestionar y, en algunos casos, manejar expectativas de manera positiva.

El proyecto ayudó a corregir problemas anteriores que algunas empresas tenían al trabajar con universidades en particular, y una gestión efectiva del proyecto.

El ecosistema de la empresa social

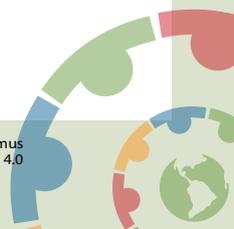
Lo más significativo e inesperado que surgió para las empresas sociales, fue la creación de redes y la relación entre ellas; basándose en las redes de apoyo existentes dentro de la comunidad.

Impacto en individuos/organizaciones

Un ejemplo sobre el impacto que ha tenido el proyecto ha sido el de los estudiantes en prácticas que, tras terminar dicho periodo, querían crear su propia empresa social. Otro ejemplo es el impacto que el proyecto tuvo en un grupo de estudiantes con necesidades educativas especiales en la escuela de Ecclesfield, ya que normalmente este colectivo no tiene la oportunidad de trabajar en un proyecto de tanta responsabilidad. La responsabilidad que les fue concedida aumentó enormemente su nivel de atención y confianza, y su profesora estaba sorprendida con los logros que habían conseguido en tan poco tiempo. Cuatro de los cinco estudiantes en prácticas siguen trabajando como voluntarios en las empresas sociales.

El futuro

Con vistas al futuro Connecting Communities quiere seguir creando en base a sus propios éxitos, refinando el modelo para que abarque otras ciudades, tanto en el ámbito nacional y, potencialmente, en el internacional; intentando llegar a la mayor cantidad de jóvenes posible y ayudar a inspirar a la siguiente generación de emprendedores sociales.



PREGUNTAS PARA EL DIÁLOGO Y PROPUESTAS DE ACCIÓN

- En tu opinión, ¿quién se beneficia de este proyecto? ¿Cómo?
- El proyecto Connecting Communities tiene lugar en el currículo escolar/universitario? De ser así, ¿cuáles son los beneficios potenciales para el aprendizaje de los estudiantes?
- ¿Cómo pueden las prácticas en empresas sociales mejorar el currículo y la experiencia de los estudiantes universitarios?
- ¿Qué empresas sociales crees que pueden ofrecer prácticas a los estudiantes en beneficio mutuo?
- Ponte en contacto con tres organizaciones de la economía social y solidaria y estudia la posibilidad de tener periodos de prácticas en ellas. En qué consistirían las prácticas, por cuánto tiempo, qué esperan de tí y que esperas tú de la empresa social, como voluntario/a.? Redacta un posible acuerdo entre la universidad o tu facultad con la empresa social.

Creado por el Consorcio de Economía Social y Solidaria del YSJ en colaboración con Sheila Quairney y Francesca Rolle, Universidad de Sheffield Hallam, Reino Unido

2.4 COOPERATIVA EVERGREEN, OHIO, ESTADOS UNIDOS

OBJETIVOS RACIONALES

- Comprender los desafíos que las universidades enfrentan para comprar bienes y servicios de organizaciones de la economía social y solidaria.
- Analizar si existe una relación directa entre un determinado modelo económico y los problemas sociales.

OBJETIVO EXPERIENCIAL

- Entender el poder de una adecuada colaboración intersectorial en la lucha contra los problemas sociales más acuciantes.

CONTEXTO

El profesor Simon Denny de la Universidad de Northampton, Reino Unido, ha identificado un papel importante para las universidades: promover crecimiento económico local e inclusión social. La Universidad ha puesto en marcha el reto de “1 billón de libras para las universidades del Reino Unido”; con el objetivo de invertir 1 billón de sus 7 billones de libras en empresas que promuevan valores sociales, y atiendan las necesidades de la universidad.

¿Qué es el valor social?

“El Valor Social” es una manera de pensar sobre cómo son asignados y empleados los escasos recursos. Esto implica mirar más allá del valor de cada contrato individual y mirar cuál es el beneficio colectivo de una comunidad cuando un organismo público decide sobre la adjudicación de un contrato. El Valor Social plantea la pregunta: “Si se dedica 1 libra para la prestación de servicios, puede esa misma libra ser utilizada también para producir un mayor beneficio para la comunidad?” (Fuente: Social Enterprise UK , Reino Unido)

Este es un objetivo muy ambicioso y bienvenido. Sin embargo, puede ser un desafío para las universidades el encontrar empresas sociales y cooperativas que puedan abastecer sus necesidades. Por ejemplo: ¿podría una empresa social local proporcionar todas las necesidades de papelería de

la universidad o comida para el comedor estudiantil o del profesorado?

CONTENIDO

¿Pueden las universidades liderar el camino en la obtención de valor social? Las universidades pueden ser laboratorios para un nuevo tipo de desarrollo económico, creando valor social. ¿Por qué no?

Echemos un vistazo a la cooperativa Evergreen en Ohio, Cleveland - Estados Unidos: visitemos la página para ver la respuesta ofrecida por esta cooperativa: https://www.youtube.com/watch?v=4zU8_ofpPyQ



La Cooperativa Evergreen, lanzada en el 2008 por un Consorcio compuesto por: la Fundación Cleveland, la Clínica de Cleveland, hospitales universitarios, la Universidad de Case Western Reserve, y el gobierno municipal, trabaja para crear puestos laborales con sueldos dignos en seis barrios de bajos ingresos (43.000 habitantes, con un ingreso medio de los hogares por debajo de los US\$18.500) en una zona conocida como Greater University Circle (GUC).

“La Cooperativa Evergreen ha sido diseñada para producir un cambio en Cleveland. En lugar del típico enfoque de arriba hacia bajo, ellos se centran en la inclusión económica y la consolidación de una economía local de abajo hacia arriba; en lugar de ofrecer subsidios públicos para inducir a las empresas a ofrecer, lo que son a menudo, empleos con bajos salarios en la ciudad, la estrategia de Evergreen es catalizar nuevas empresas cuyos propietarios son los mismos trabajadores. En lugar de centrarse en la formación de mano de obra para oportunidades de empleo que son en gran medida inviables para trabajadores de baja cualificación y trabajadores de bajos ingresos.

La cooperativa Evergreen “crea en primer lugar los trabajos y, selecciona y forma a los residentes locales para asumirlos”.

Algo vital para este modelo son las llamadas “organizaciones de anclaje”: las universidades locales, los hospitales, el gobierno local, quienes no van a abandonar el territorio donde están insertas, por condiciones económicas adversas. Estas organizaciones de anclaje trabajan en conjunto para crear cooperativas que satisfagan sus necesidades. Cada dólar que se gasta en bienes y servicios se queda en el área local y beneficia a la comunidad. La cooperativa de servicios, que ofrece lavandería,

atiende el hospital local. El modelo ha sido inspirado por el Grupo Mondragon de España.

¿Podrían las universidades liderar consorcios de organizaciones de anclaje y ser mentores, formar a nuevos emprendedores e incubar nuevas empresas que suplan sus necesidades y proporcionen organizaciones altamente democráticas de propiedad de los trabajadores? Una cultura que promueva la actitud y el espíritu emprendedor social para la creación del trabajo significativo dentro de las universidades podría ser una situación beneficiosa para todos.

PREGUNTAS PARA EL DIÁLOGO Y PROPUESTAS DE ACCIÓN

- En ¿qué se diferencia el trabajo que ofrece la cooperativa Evergreen de las corporaciones?
- ¿Qué organizaciones existen en tu localidad que podrían ser consideradas organizaciones de anclaje?
- En su rol de organización de anclaje, ¿Qué es lo que puede hacer tu universidad para promover el desarrollo local? Ofrece ideas micro, meso y macro, y que puedan realizarse a corto, mediano y largo plazo.
- ¿Qué rol te tocaría desempeñar , en caso la universidad se convirtiera en una organización de anclaje dentro de tu comunidad?



2.5 INSTITUTO DE TRABAJO Y PRODUCCIÓN (ITP) DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, ARGENTINA

OBJETIVOS RACIONALES

- Identificar las estrategias que permitan a las universidades avanzar en la innovación curricular en los estudios de economía social y solidaria.
- Reconocer el papel clave de la universidad para hacer que el campo de la economía social y solidaria sea relevante para el desarrollo local y regional.
- Aprender cómo la universidad podría facilitar la colaboración intersectorial para el desarrollo económico local y comunal.

OBJETIVO EXPERIENCIAL

- Evaluar el valor de la colaboración intersectorial facilitado por las universidades.

CONTEXTO

Mendoza, Argentina: Cambio económico a través del intercambio académico, profesional y político

La crisis económica: antes y después

Argentina ya ha sido testigo de grandes cambios económicos en los últimos años. En 2001 el país sufrió una crisis tras una serie de arriesgados préstamos por parte de FMI, y principalmente tras las privatizaciones masivas de los años 90, la población se encontraba en una pésima situación económica: la tasa de desempleo era del 27% y la mitad vivía bajo el umbral de la pobreza.

Como respuesta a esta situación, miles de trabajadores de cientos de negocios que se vieron obligados a cerrar sus puertas se unieron para convertirse en copropietarios de sus centros de trabajo, siendo en su mayoría fábricas de diferentes industrias. Este movimiento cooperativo, conocido como las 'fábricas recuperadas', fue un éxito que sigue creciendo hoy en día a pesar de las dificultades con las que se encontró en sus comienzos por parte del gobierno y de los anteriores propietarios.

Otro tomaron una iniciativa diferente; Roberto explica que surgió una distinción entre las palabras 'trabajo' y 'empleo': un 'empleo' es un tipo de trabajo que ya no está disponible para todos, de manera que la gente tenía que crear su propio 'trabajo'. Mientras que antes

de la crisis había tres millones de microemprendedores dentro de una población económicamente activa de 16 millones de personas, ahora la cifra es de 5 millones siendo estos 2 millones extra en su mayoría mujeres que se han visto en la situación de tener que montar un negocio propio para mantener a sus familias. Además el valor del peso cayó en picado (todavía no se ha recuperado, su valor es una décima parte de lo que era antes de la crisis económica) y el trueque se generalizó a lo largo del país.

CONTENIDO

"Como universidad pública, tenemos un rol social muy importante" afirma José Perlino. Efectivamente, José y sus colegas del Instituto de Trabajo y Producción (ITP) de la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo) se encuentran en el eje de una economía social y solidaria cada vez más importante en la provincia de Mendoza en Argentina. Mientras tratan de hacer visible este tercer sector agrupando lo académico, lo profesional y lo político, también logran hacerlo más creíble.

De la cooperativa al aula: un intercambio bidireccional



El Profesor Roberto Roitman, Secretario General del Instituto del Trabajo y de la Producción

Lo innovador y lo exitoso de su trabajo es unir estos tres elementos. El ITP está reclamando una presencia más amplia de prácticas sociales y solidarias dentro de las carreras universitarias y en 2009 introdujeron una cátedra en economía social en la que participaron una gran cantidad de alumnos muy entusiasmados. Además, Roberto Roitman, secretario general de ITP y profesor de economía en la universidad, se encarga

cada año de un módulo que trata de economía social dentro de la carrera de economía general. A pesar de que trabaja allí desde hace varias décadas, aún se ve a Roberto cómo una “oveja negra” dentro de una facultad con demasiadas ideas convencionales, según él.

Como parte de esta clase se invita a personas trabajando en el sector para que hablen con los alumnos y así ofrecer una comprensión funcional de lo que estudian y un vínculo con los impactos reales de estos estudios. “Todos conocemos experiencias y participamos en la economía social, explica José, pero desconocemos que lo estamos haciendo. Entonces conocer esta experiencia, conocer que la economía social no es una cosa de escala pequeña, no es una cosa de pobres para pobres - la recepción estudiantil es muy positiva”. Y cuando se le abren las puertas a esta gente, muchos estudiantes piden prácticas en el sector, lo que ITP está en posición de hacer. “Las universidades pueden ser muy elitistas”, contesta José, cuando observo que parece que valoran mucho el vínculo entre lo académico y lo laboral, lo territorial. “Las organizaciones no se hicieron en la universidad, se hicieron en la calle trabajando, aprendiendo de sus errores.”



En el ITP con José Perlino (izquierda)

Esta es una relación recíproca. ITP ofrece cursos de capacitación y talleres de acceso libre que pretenden otorgar a la gente muy experimentada en el sector pero sin certificación la oportunidad de obtener un diploma de acreditación que reconozca oficialmente sus conocimientos y su experiencia. Estos cursos también facilitan lo que José considera entre los objetivos claves del programa: aumentar la oferta. “Trabajamos mucho para ordenar el tema de la oferta. Es decir agrupar emprendedores, incrementar la escala y mejorar la calidad, conseguir certificaciones. Y básicamente asegurando que tengan las condiciones para proveerle al estado que constituye una gran parte de las compras.”

Completando el triángulo: El apoyo político

De hecho, el estado ya está obligado a realizar como mínimo el 10% de sus compras de empresas sociales, gracias a la Ley de Economía Social y Solidaria, aprobada en Mendoza en 2012. En 2009, el ITP ayudó en la creación del primer Foro de Economía Social que unió a organizaciones del sector de toda la provincia. Cinco años después ya ha habido siete ediciones del Foro, lo que ha logrado avances tangibles hacia una mayor representación de la economía social y solidaria. El Foro de 2012 recibió 160 organizaciones y se celebró en conjunto con el segundo foro “Hacia Otra Economía” y de esta manera atrajo a interesados de todo el país, incluso a representantes del gobierno nacional. Además de varios talleres, charlas y puestos, también se llevó a cabo una discusión sobre la introducción de una ley provincial que conferiría apoyo oficial a que crezca el sector, de allí el aspecto político de su trabajo. Poco después se aprobó la ley y se fundó un consejo para asegurar que se implementara correctamente. Este comité está compuesto por siete miembros: tres de organizaciones dentro del sector (que representan a las cooperativas, los microcréditos y la agricultura familiar); tres del gobierno provincial (de los departamentos de desarrollo social, agroindustria y escuelas); y uno académico, puesto ocupado actualmente por el Profesor Roitman. José explica que el papel principal del consejo consiste en “trabajar con los miembros del gobierno a cargo de realizar adquisiciones para asegurarnos de que conocen la ley y sus obligaciones, y también de que saben por qué es importante la economía social, ya que el cambio cultural es muy lento”. Al parecer, esta observación es extensible al público en general: “Si todos nosotros hiciéramos el 10% de nuestras compras en iniciativas sociales sería un gran cambio”.

La cultura del micro emprendimiento y la economía de trueque en el país son indicadores de los tres aspectos claves, según Roberto, en lo que es una economía relativamente próspera social en Argentina. La primera, dice, se origina con las tradiciones indígenas, en particular el de minga, que se traduce del Quechua como «reciprocidad y solidaridad». Cerca del 10% de la población de Mendoza es de origen indígena boliviano (la proporción es mucho mayor aún más al norte) y sugiere que han influido mucho en las actitudes económicas locales, especialmente en la agricultura.

Él cita la llegada de los europeos hacia el final del siglo XIX como una segunda influencia, trayendo consigo la nueva idea del cooperativismo formal; la primera Mutua en Argentina fue establecida por los italianos en Buenos Aires y la primera cooperativa por inmigrantes judíos en la provincia de Entre Ríos, en 1890. La tercera y más urgente fue, la crisis del 2001 que afectó las actitudes económicas, tal vez de manera irreversible. “El Cooperativismo ayudó a superar los retos anteriores,” dice el profesor Roitman. “Pero ahora hay nuevos retos y necesitamos nuevas soluciones. Las personas han comenzado a darse cuenta de que el capital está al servicio de la economía y que la economía está al servicio del pueblo”.

Los ‘prosumidores’: desafiando lo establecido

Una de estas personas fue Pablo Ordoñez. Antes de la crisis fue propietario de 2 negocios y director de un centro juvenil durante 13 años. Considera la crisis como una llamada: la caída de la economía junto a su vocación por el trabajo social llamaban al cambio.

“La economía argentina en tiempos de la crisis estaba muy lejos de ser social” afirma. “Era algo en lo que ni el ministro de economía podía influir”.



El Arca: Bruno Zangheri (vice presidente); Pablo Ordoñez (presidente) y Charles Hanks

Así que nueve años atrás fundó ‘El Arca’, que él describe como un “negocio gestionado de manera social”, aunque desde el punto de vista legal es simplemente una organización sin ánimo de lucro.

El fin de la organización es unir a productores (fabricantes) y consumidores, quienes son en muchas ocasiones las mismas personas, señala Pablo: “Pequeños productores para los que la crisis y la inflación fue desastrosa, principalmente aquellos que trabajaban en el sector textil y de alimentación, pero

también en servicios y manufacturas; y consumidores desde familias a negocios locales y grandes compañías”.

Así que, intentando poner en claro la situación, le pregunto si su equipo de 10 personas trabajando en El Arca son una especie de intermediarios entre productor y consumidor. Su respuesta es clara: “Definitivamente no”. Es firme en este aspecto. En realidad están trabajando para acortar la distancia entre productor y consumidor, como productores y consumidores que son, para crear una red solidaria de productores y consumidores que él llama “prosumidores”. Al parecer no es el tipo de persona a quien le gusten las denominaciones limitadas o dicotómicas. “Quisimos colocarnos fuera de lo establecido, en un lugar que uniera lo educativo, lo social y lo típicamente económico”.

Pablo explica que el aspecto educativo requiere proporcionar “espacios de aprendizaje permanentes, no solo para los productores sino también para los consumidores. La idea es trabajar los conceptos de consumidor consciente, comercio justo, producción responsable, de ahí esta comunidad de prosumidores”.

Varios tipos de personas se han implicado, “personas que ya conocen estas ideas, y también personas que están descubriendo el poder que tienen a la hora de producir o comprar un producto, y las ventajas que tiene romper con el modelo establecido de que productor y consumidor pertenecen a dos mundos diferentes”. Estos valores inclusivos se extienden también hasta el sector privado; el Arca, por ejemplo, tiene un contrato con Arcor, una de las mayores compañías alimentarias de Argentina, para proporcionar la ropa de trabajo de sus fábricas.

Vínculo al futuro

El objetivo, según Pablo, es “conseguir la mayor conexión intersectorial posible” tanto en su papel como presidente del Foro de Economía Social como en el de presidente de El Arca. Esta conexión también incluye al sector público. Su reacción respecto a la nueva ley es tibia, la describe como “una herramienta válida, pero imperfecta”.

Sin embargo destaca una importante distinción entre leyes aparentemente similares en otras partes del país: se han desarrollado desde el gobierno a el ‘prosumidor’; ésta se ha desarrollado al revés, y se está implementando de manera acorde, con productores,

consumidores y académicos a los que se les ha dado una voz que el gobierno parece estar dispuesto a escuchar.

José me explica cómo están comenzando a convertir estos contactos en beneficios prácticos. El 10% estipulado del gobierno vendrá en parte de gráficos y otras pequeñas adquisiciones, pero aspiran a más. "Nuestra idea es organizar adquisiciones para comedores escolares, hospitales y centros de salud. También en la industria textil, por ejemplo para los equipos de deportes de la provincia. Estas son dos aéreas en las que el gobierno pone una gran cantidad de dinero pero por el momento todo ello va tan solo a unos pocos negocios".

Otro de los deberes del consejo es crear un registro de empresas sociales en la provincia, y partiendo de allí, crear un catálogo que estará disponible no solo para departamentos del gobierno sino para el público en general, concediendo mayor visibilidad a los productores y mayor conocimiento a los consumidores, lo que supone el empoderamiento del 'prosumidor'.

Y en el ITP, que está decidido a implicarse en tantas oportunidades de emprendimiento social como le sea posible, están buscando cómo mejorar los suministros dentro de la universidad. Muchos de los alimentos

de las cafeterías proceden de empresas sociales, y ahora están intentando crear oportunidades de microcrédito para iniciativa empresarial estudiantil, además de alargar sus programas de capacitación. "Aquí en el ITP compramos una bolsa de verduras una vez a la semana", añade José predicando con el ejemplo.

Hacia una economía alter(n)ativa

"Se habla de avanzar hacia una 'economía alternativa' " comenta Roberto. "Pero tal vez sería más preciso decir que apuntamos a una economía 'alterativa' ". La diferencia es sutil pero importante, un indicativo de aquello que apoyan el ITP y el Foro de Economía Social: lo que se necesita no es tan solo un cambio de ideas económicas sino de ideas económicas capaces de producir un cambio social.

Es una perspectiva activa, inclusiva, de empoderamiento social. "Cuando compramos productos de empresas sociales, estamos comprando algo más que eso" afirma José hablando en nombre de una comunidad cada vez mayor. "Estamos pagando por un empleo, por personas que permanecen en sus hogares, por un producto que tiene valor en su origen. Llegamos hasta la fuente del producto, y quitamos al intermediario."

PREGUNTAS PARA EL DIÁLOGO Y PROPUESTAS DE ACCIÓN

- ¿Cómo podría tu universidad hacer la economía social y solidaria más creíble?
- ¿Cómo podría tu universidad promover y facilitar una mesa multisectorial con las partes interesadas para trabajar en el fortalecimiento de la universidad como un actor en el desarrollo de la comunidad?
- ¿Cómo podría la universidad ofrecer un espacio para unir a productores y consumidores dentro de la economía social y economía de solidaridad?
- ¿Qué podrías hacer para promover actividades sociales y solidarias en tu propia universidad, como el banco del tiempo, ferias de trueque, laboratorios de aprendizaje de prosumidores?

Autoría por Charles Hanks en colaboración con el Consorcio de Economía Social y Solidaria York St John-Erasmus.

2.6 COOPERATIVA DE CRÉDITO CHANGEMAKER, UNIVERSIDAD DE NORTHAMPTON, REINO UNIDO

OBJETIVOS RACIONALES

- Entender la diferencia entre una cooperativa de crédito y un banco que opera para el beneficio de los accionistas.
- Considerar el papel de la universidad en la promoción de prácticas inclusivas y éticas en sus operaciones diarias.

OBJETIVO EXPERIENCIAL

- Considerar el potencial de la universidad para desafiar lo hegemónico en la vida comunitaria.

CONTEXTO

Las cooperativas de ahorro y crédito son organizaciones financieras sin fines de lucro empresas mutuas creadas por miembros que tienen algo en común para beneficiar a su comunidad. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Changemaker de la Universidad de Northampton, Reino Unido, ofrece a su personal, alumnado y egresados una manera alternativa de ahorro, así como la oportunidad de solicitar pequeños préstamos. Se asegura que todo el personal, alumnos y egresados tengan acceso a servicios financieros éticos, responsables y asequibles. Changemaker es una cooperativa financiera universitaria regulada y aprobada por la autoridad financiera del Reino Unido, la propiedad de sus miembros: los ahorradores y prestatarios.

La Universidad de Northampton y la mutual de Northamptonshire unieron fuerzas para ofrecer un paquete de servicios financieros para todos el alumnado y el personal de la universidad.

Como se explica en la página Web:

Como miembro de la cooperativa de ahorro y crédito uno es socio y por tanto tiene el derecho de opinar sobre la forma cómo se gestiona ésta. Esto significa que tiene derecho a votar en la Reunión General Anual y puede ser elegido para convertirse en director de la organización. A diferencia de muchas otras instituciones financieras, no hay accionistas externos, por lo que el dinero que recibe la Cooperativa de Ahorro y Crédito Changemaker se recicla en beneficio de sus miembros.

Ver: <http://www.northamptonunion.com/creditunion/about/>

Las ventajas son comunes a todas las cooperativas de ahorro y crédito, entre los que se incluyen:

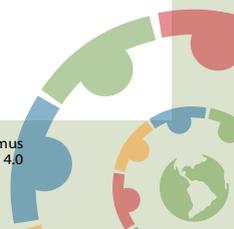
- Ahorro ético, local, sin accionistas externos, para apoyar el ahorro flexible desde 1 libra esterlina semanal o 5 libras esterlinas al mes.
- Pago de dividendos anuales a los miembros basándose en la rentabilidad de la cooperativa.
- Planes de ahorro flexibles para ayudar a planear ocasiones especiales y los gastos del día a día.

Vincular a las empresas sociales y ambientales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Changemaker también está vinculada al club de empresas de la universidad. La universidad solicitó una subvención para proporcionar préstamos sobre un máximo de entre 500-3000 libras esterlinas a 10 estudiantes al año para emprender. La empresa debía mostrar evidencia de ética sostenible en los negocios y su plan debía tener un enfoque para fortalecer y mejorar la sostenibilidad del medio ambiente. Se requiere que otras personas puedan cofinanciar el préstamo que otorga la cooperativa, y éste es administrado por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Changemaker.

Sostenibilidad

La experiencia de las cooperativas de ahorro y crédito en general sugiere que aproximadamente el 5% del dinero se pierde a través del impago anual. El capital de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se repone por medio de los pagos de intereses pagados por los prestatarios (aprox. 2%). La Unión de Estudiantes de la Universidad de Northampton también tiene el compromiso de reponer los fondos mediante actividades de recaudación de fondos, asegurando así que los fondos y el valor contable del crédito permanezcan a perpetuidad en el nivel aportado por los fondos de la subvención.



PREGUNTAS PARA EL DIÁLOGO Y PROPUESTAS DE ACCIÓN

- Cuáles son algunos de los beneficios y retos potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Changemaker en Northampton?
- ¿Qué diferencia marcaría el tener una cooperativa de ahorro y crédito en tu universidad?
- Averigüa si hay redes de cooperativas de ahorro y crédito con las cuales la universidad podría colaborar.
- Inicia una consulta para averiguar si el personal y los estudiantes estarían interesados en tener una cooperativa de ahorro y crédito, y promover así una conciencia sobre esta alternativa de servicios financieros sin fines de lucro.

Material de la Universidad de Northampton y estudio de caso creado por el Consorcio de Economía Social y Solidaria de York St John

2.7 ¿CUÁN EMPRENDEDORA ES TU INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR? – COMISIÓN EUROPEA Y LA ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OCDE)

OBJETIVOS RACIONALES

- Dar a conocer una herramienta en línea para evaluar la cultura emprendedora de las instituciones de educación superior.
- Identificar a través de la herramienta en línea, los puntos fuertes y débiles de su institución conforme valoran sus esfuerzos para convertirse en entidades educativas emprendedoras e innovadoras.
- Tener acceso a estudios de casos catalogadas como buenas prácticas provenientes de una variedad de instituciones de educación superior, así como notas-guías para el cambio.
- Valorar su institución superior en relación a seis dimensiones que comprenden: liderazgo, capital humano e incentivos, aprendizaje, enseñanza e impacto.

OBJETIVOS EXPERIENCIALES

- Aumentar el potencial emprendedor de su institución de educación superior siguiendo paso a paso una propuesta adaptada a las particularidades de la misma.
- Tomar consciencia que el cambio organizacional hacia una cultura emprendedora holística, requiere de una continua interacción entre los tres sistemas económicos: privado, público y social.

CONTEXTO

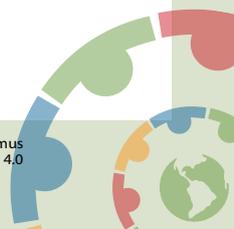
En la conferencia “Universidades en el desarrollo de la economía social y solidaria a través de la colaboración multisectorial” celebrada del 1 al 3 de Septiembre, 2015; y organizada por York St John y el Consorcio York St John-Erasmus al finalizar los tres años del proyecto Erasmus denominado: “Consolidando los estudios y práctica de la economía social y solidaria en educación superior”; estuvo presente Juliet Edwards como experta en política en materia de educación superior y emprendimiento

de la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea.

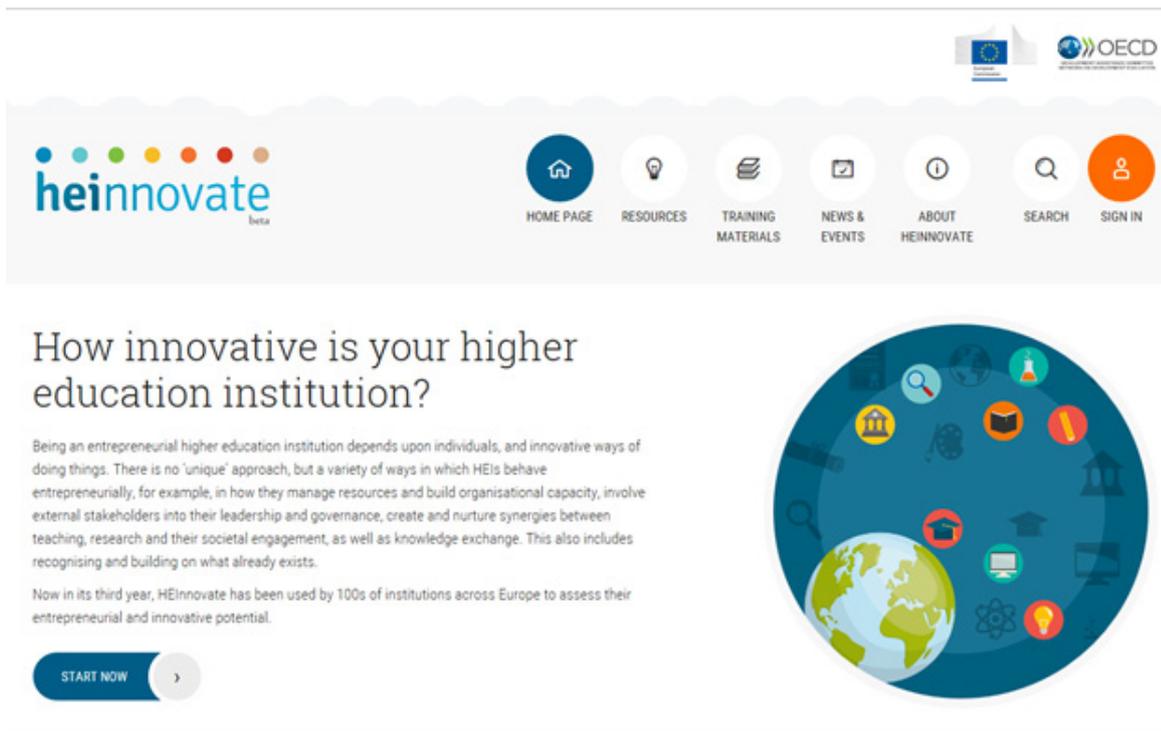
En su ponencia destacó el papel que corresponde a las instituciones de educación superior para lograr dos de los objetivos estratégicos de la Comisión: empleo y crecimiento. El compromiso de la institución está latente en el primer objetivo, tanto en cuanto es responsable de preparar profesionalmente a jóvenes con un talante emprendedor. Destacó la importancia del trabajo multisectorial para ofrecer a los estudiantes unos estudios que compatibilicen la práctica en empresas, así como la apuesta de la Comisión Europea por ofrecer programas de intercambio para estudiantes y profesorado, en diferentes partes de Europa; facilitando la movilidad social y profesional necesaria para la visión de una Europa cohesionada y económicamente competitiva.

Enfatizó la importancia de las organizaciones de la economía social y solidaria en el logro de los objetivos de la Comisión en una triple dimensión: lo social, lo económico y lo ambiental. Y de ahí el interés de la Comisión en conocer las potencialidades y las limitaciones del modelo y sistema económico llamado economía social y solidaria.

Juliet Edwards presentó una herramienta en línea creada por la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea junto con el Programa de Desarrollo del Empleo y Economía Local (LEED en sus siglas en inglés) de la OCDE. El objetivo y utilidad de la herramienta son para apoyar a aquellas instituciones educativas de educación superior interesadas en llevar a cabo cambios y transformaciones organizacionales para implementar o continuar desarrollando una cultura emprendedora con un enfoque institucional integral.



CONTENIDO



La herramienta presenta siete áreas clave para toda institución que desee ser emprendedora e innovadora.

- Liderazgo y gobernanza
- Capacidad organizacional: captación de fondos, personas e incentivos
- Enseñanza y aprendizaje emprendedor
- Preparación y apoyo a personas emprendedoras
- Intercambio de conocimiento y colaboración
- La institución internacionalizada
- Medición de impacto

Las principales características de esta herramienta se resumen en:

- Cada una de las áreas está conformada por una serie de enunciados a los cuales el usuario les da un valor de acuerdo a la relevancia que tengan dentro de su propia institución.
- El usuario puede escoger las áreas con las que desea trabajar.
- Una vez que la persona completa las áreas seleccionadas y envía la valoración, se generarán

los resultados pertinentes y se reciben estudios de casos que sirven de guía y que ofrecen ideas para el usuario.

- La herramienta puede ser utilizada por individuos o grupos: las personas que administran la página pueden generar un grupo de encuestas y comparar los resultados entre departamentos y/o facultades.
- La herramienta es de uso privado y autónomo. Los resultados pertenecen al usuario y la Comisión Europea ni la OCDE pueden acceder a éstos.
- La herramienta no pretende fijar estándares, ni posicionar a las instituciones de educación superior y menos aún establecer comparaciones entre sí
- La herramienta es de libre uso y gratuita a todas las instituciones y personas que trabajan en educación superior.
- No conlleva ninguna cuota de registro u otros costos
- Cuenta con recursos en línea para planificar talleres y desarrollar otras actividades.

Pueden acceder al programa a través del siguiente vínculo: www.heinnovate.eu

PREGUNTAS PARA EL DIÁLOGO Y PROPUESTAS DE ACCIÓN

- Explora la herramienta y comprueba lo que pueda ofrecer a tu institución.
- ¿De qué depende que esta herramienta sea utilizada por las facultades y departamentos de tu institución superior?
- ¿Qué protocolos de implementación piensas deben darse antes, durante y después de aplicar la herramienta dentro de las facultades y/o departamentos?
- ¿Cómo pueden difundirse y maximizar los resultados para crear el cambio dentro de tu institución?
- ¿Cómo podría tu institución contribuir al desarrollo y mejora de esta herramienta?
- Desarrolla un plan estratégico y de implementación de la herramienta HIEinnovate, a corto, mediano y largo plazo con el personal de tu departamento y/o facultad.

