

# # ENTRE TOD@S EMPRENDEMOS

GUÍA DEBATE SOBRE EMPRENDIZAJE SOCIAL ADOLESCENTE

**EQUIPO**  
**PASO PASO**  
**IDEAS**  
**COMPARTIR**  
*solidari@s*  
*éxito*  
*FRACASO*  
**GLOBAL**  
**PENSAR**  
**CREATIVIDAD**  
**ESCUCHAR**  
**LOCAL**  
*personas*  
**TIEMPO**  
**NosotROS**  
*insistir*  
**EMPRENDER**  
**DIVERTIRSE**

UNICEF Comité Español



# ENTRE TOD@S EMPRENDEMOS

GUÍA DEBATE SOBRE EMPRENDIZAJE SOCIAL ADOLESCENTE



#### Autores:

**Eduardo Elosegui Mancisidor**, educador social, ALWA Emprendizaje Social.

[www.alwa.es](http://www.alwa.es)

**Gregorio Aranda Bricio**, coordinador del Programa CAI-UNICEF Comité Español.

[www.unicef.es](http://www.unicef.es)

#### Con la colaboración de:

**Belén Andrade**, responsable de estrategia de financiación del área de Sensibilización y Políticas de Infancia en UNICEF Comité Español.

**Salud Mármol**, responsable de Incidencia Política en UNICEF Andalucía.

[www.unicef.es](http://www.unicef.es)

**Nacho Calviño y Eulàlia Tubau**, ALWA Emprendizaje Social.

[www.alwa.es](http://www.alwa.es)

**Roberto Flores**, director de EDEX.

[socialdreamers.net](http://socialdreamers.net)

**Javier Malagón y Ana Sánchez**, directores de Entrenadores de Pensamiento.

[www.entrenadoresdepensamiento.com](http://www.entrenadoresdepensamiento.com)

**Eva Marina**, directora general de la Fundación Universidad de Padres.

[www.ciudadescontalento.es](http://www.ciudadescontalento.es)

#### Diseño y maquetación:

**En Babia Comunicación Responsable**

[www.estasenbabia.com](http://www.estasenbabia.com)

**Happy Letters**, ilustración de portada e interiores

[www.happyletters.es](http://www.happyletters.es)

**mic\_e meek**, arte

Iconos The Noun Project creados por orden de aparición por Dant, Eric Bird, Gabriele Fumero, Luis Prado, Stephen Borengasser, Matt Brooks, William Murillo, David Carrero, Takao Umehara, Gabriel Valdivia, Jessica Lock, Arthur Shlain, Kenton Quatman, Lorenzo Stella, Wilson Joseph, Diego Naive.

#### Edición:

**UNICEF Comité Español**

Mauricio Legendre, 36

28046 Madrid

Teléfono: 91 3788595

Fax: 91 3147475

[ciudadesamigas@unicef.es](mailto:ciudadesamigas@unicef.es)

[www.ciudadesamigasdelainfancia.org](http://www.ciudadesamigasdelainfancia.org)

Madrid, marzo de 2015

Esta obra está editada bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Obra original con finalidades no comerciales. En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría. Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial de las mismas.

Queridas amigas y amigos,

Desde el programa de Ciudades Amigas de la Infancia os proponemos aventurarnos en un viaje incierto y arriesgado, pero al mismo tiempo apasionante, por el mundo del (intra)emprendimiento. En realidad nuestra red es un buen exponente del mismo en muchos casos, pero os queremos invitar a abandonar la zona de confort para mirar más allá y cuestionarnos nuestra praxis y roles, pensar en cómo adecuarlos a tiempos, contextos y perfiles cambiantes como los actuales, explorar términos y prácticas que hasta hace poco nos resultaban ajenos al ámbito o nos llegaban desnaturalizadas, y poder valorar su hibridación con todo aquello que ya nos funciona.

Una iniciativa que tiene el apoyo a la participación protagónica adolescente como objetivo y el enfoque ALIA como marco para la reflexión-acción que articule estrategias en los entornos de colaboración que estamos impulsando.

Este es el papel de este dossier en construcción (*work in progress*) durante este año 2015: compartir unas reflexiones en voz alta que vayan más allá de las dudas expresadas entre pasillos y jornadas, así como facilitar unas –sencillas– orientaciones a modo de brújula que nos pongan en camino. Para ello, estará disponible en la web [www.ciudadesamigasdelainfancia.org](http://www.ciudadesamigasdelainfancia.org) en el que recibir aportaciones, servirá de base para el debate y trabajo en diversos encuentros territoriales, así como para la elaboración de ponencias para el III Congreso de Ciudades Amigas de la Infancia que llevará por lema: “Emprender con la infancia y la adolescencia: iniciativas de transformación e inclusión social”.

Muchas gracias por vuestra participación,  
un cordial saludo,

Programa Ciudades Amigas de la Infancia  
UNICEF Comité Español

## Presentación

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	08
PARTICIPACIÓN ADOLESCENTE: ¿CAMBIANDO LOS PARADIGMAS?	10
EMPRENDAJE SOCIAL O ¿CÓMO HACER REALIDAD LA INNOVACIÓN SOCIAL EN NUESTRAS CIUDADES?	12
CULTURA EMPRENDEDORA O EL ENTRENAMIENTO EN HABILIDADES PARA LA VIDA	16
BRÚJULA PARA EL EMPRENDAJE: 10 PROPUESTAS TRANSFORMADORAS	20
I. CULTURA PARTICIPATIVA	24
2. EL EJEMPLO COMO CATALIZADOR PERSONAL Y CÍVICO	26
3. PARTIR DE LOS INTERESES E INQUIETUDES DE LOS CHICOS Y CHICAS	28
4. EL CAMBIO DESEABLE: DE LA PERCEPCIÓN AL ARGUMENTO	30
5. LÓGICA DE PROCESO Y DE ACOMPAÑAMIENTO	32
6. ABRIRSE A LO IMPREVISTO	34
7. MEJOR EN COMPAÑÍA. ENRÉDATE	36
8. CAMBIO DE CHIP	38
9. MEDIR PARA TRANSFORMAR	40
10. DIFUSIÓN DE DERECHOS	42
CAJA DE HERRAMIENTAS	44
RECURSOS	46
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	48



Toda la información sobre  
**Programa CAI**  
y el enfoque **ALIA**

## Introducción

Con motivo del 25º aniversario de la Convención sobre los Derechos del Niño (ONU, 1989) UNICEF Comité Español<sup>1</sup>, bajo el lema “Innovación para la Equidad”, propone explorar de modo conjunto nuevas vías para garantizar los derechos de la infancia y adolescencia, y afrontar los problemas sociales y económicos que dificultan su pleno desarrollo.

A través del Programa Ciudades Amigas de la Infancia (CAI) y en el marco del enfoque de Alianzas Locales por la Infancia y la Adolescencia (ALIA), planteamos abordar el derecho a la participación infantil y adolescente desde un prisma de emprendimiento y aprendizaje social.

El emprendimiento y la educación emprendedora son temas que han adquirido una gran relevancia en el actual contexto de crisis socioeconómica, incorporando en el ámbito educativo a nuevos actores y nuevas perspectivas, fundamentalmente asociados a términos empresariales, tecnológicos, financieros y de ocupación para los cuales lo social es a menudo algo meramente adjetivo. Sin embargo, en paralelo aunque de forma menos generalizada, se están poniendo en valor prácticas y planteamientos de amplio recorrido relacionados con el impulso de la ciudadanía activa y el emprendimiento como cultura, actitud y conjunto de valores y habilidades puestas al servicio de promover una sociedad mejor.

Sirva este documento para abrir el debate, sacarlo de los pasillos, recuperando los elementos innovadores de prácticas históricas del ámbito socioeducativo y comunitario, para combinarlos con las nuevas herramientas de gestión que promuevan y faciliten la implicación social de chicas y chicos con iniciativas, su participación protagónica.

Nos referiremos fundamentalmente a nuestro trabajo con los y las adolescentes, una etapa vital clave en su desarrollo y entrenamiento como ciudadanos/as. Darles la palabra ya no es suficiente, deben contar con la posibilidad y oportunidad de conocer otras realidades, comenzar a influir en su entorno próximo, poner en valor sus talentos, organizarse con otros iguales, formarse una visión global y juicio autónomo, así como volcar parte de sus energías en cambiar su propia realidad, su presente.

Aún así, abordaremos no tanto los emprendimientos sociales en sí –los proyectos y sus contenidos- como **el emprendizaje social, entendido éste como la generación de contextos y procesos de aprender emprendiendo**, competencia clave para la vida<sup>2</sup>.

Una propuesta para replantearnos estrategias, afrontar el cambio de paradigmas y poder -con el apoyo de formaciones específicas posteriores- incorporar este enfoque a los planes locales de infancia y adolescencia que ya se están desarrollando.

Al fin y al cabo, se trata de que los niños, niñas y adolescentes como sujetos de sus derechos, sean agentes de un cambio social, protagonicen los cambios sobre sus realidades; que las transformen, no solo siendo escuchados por las instituciones responsables sino también liderando procesos para lograr una sociedad más justa y ecuánime.

<sup>1</sup> En adelante UNICEF.

<sup>2</sup> “Las competencias se definen como una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuadas al contexto. Las competencias clave son aquéllas que todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo.” (DG Educación y Cultura, 2007, p.3).

PARTICIPACIÓN ADOLESCENTE

¿CAMBIANDO LOS PARADIGMAS?



A continuación planteamos los conceptos, tendencias y reflexiones que han dado lugar al presente documento.

## Emprendizaje social o ¿cómo hacer realidad la innovación social en nuestras ciudades?

Partimos del siguiente objetivo que el programa CAI persigue a través del “enfoque ALIA”: “estimular la creatividad, el emprendimiento, la mejora continua y la innovación en las políticas de infancia y adolescencia, principalmente de manera relacional, mediante el diálogo, la coordinación y la concertación de recursos entre agentes sociales diversos”.

Bajo esta premisa se articula el siguiente documento abordando un contexto complejo y cambiante, no sólo en lo social, político, y económico sino también en lo conceptual.

Así es como primeramente nos adentramos en planteamientos sobre la innovación social, de la mano de Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010) que la definen como:

*“Las nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que cumplen simultáneamente las necesidades sociales (de forma más eficaz que las alternativas) y crean nuevas relaciones sociales o colaboraciones”.*

Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010)

Algo que a su vez Rodríguez, A. & Alvarado, H. (2008) entendían como la “acción transformadora concreta, generalmente de carácter colectivo, que ofrece una nueva respuesta a un problema determinado. Mediante nuevos procesos, nuevas técnicas y nuevas formas de organizar la acción, se consigue articular una respuesta adecuada a su contexto con efectos transformadores directos e indirectos más allá de ésta caracterizándose por:

- Ser “abierto” en vez de cerrado.
- Resolver los problemas de forma multidisciplinar, integrada y colectiva.
- Contar con participación y empoderamiento de la ciudadanía y de los usuarios.
- Ser impulsada por la demanda y no por la oferta.
- Adaptada al contexto en vez de producirse en serie”.

Innovación social que hoy cuenta con un escenario propicio, una realidad en la que todos y todas precisamos recobrar la confianza y los diversos agentes sociales nos centramos en cuestiones como:

- La búsqueda personal de aquello que nos aporta sentido, apasionante, sostenible y divertido a la vez.
- Reinventar la forma de organizarnos como sociedad civil, hibridando herramientas de acción colectiva, generando movimientos y redes.

- **Replantear las empresas como organizaciones que aprenden, conscientes del gran capital que es el talento de sus miembros, así como de su responsabilidad social y centradas en mejorar la experiencia de sus usuarios para no perder valor.**

- **Contar con unas administraciones más conscientes de su obligación de rendir cuentas: el gobierno abierto y la transparencia están en todas las agendas políticas.**

- **Impulsar la sostenibilidad de las ONG: la gestión ha llegado para quedarse y con ella la definición y medición de impacto.**

El desarrollo del artículo 12 de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN)<sup>3</sup>, no ha estado ajeno a estas tendencias y -en la línea de los apuntado en el informe sobre el Estado Mundial de la Infancia 2015 (UNICEF, 2014) en clave innovadora- su generalización a nivel escolar, de entidades sociales o en forma de consejos locales de infancia y adolescencia, más allá de algunas prácticas burocráticas o normalizadoras, ha implicado la articulación de redes distribuidas, liderazgos compartidos y prácticas creativas e innovadoras.

A lo largo de las próximas páginas compartiremos diferentes elementos a tener en cuenta en los procesos de innovación social, así como conceptos y criterios interrelacionados.

El primero de ellos hace referencia al mismo emprendimiento social. Ya en 2009 la Fundación Bertelsmann y el Observatorio del Tercer Sector apuntaban:

*“El Emprendimiento Social Juvenil es una acción en la que los/las jóvenes, alrededor de una motivación social, se organizan para llevar a cabo iniciativas de transformación social.*

*Las personas jóvenes son protagonistas en estas acciones y pueden contar con el apoyo de agentes sociales que se implican de diversas formas. Además, las personas adultas pueden ejercer también un rol orientador”.*

(OTS, 2009, p.5)

<sup>3</sup> “El niño tiene derecho a expresar su opinión y a que ésta se tenga en cuenta en los asuntos que le afectan.” (ONU, 1989)

Idea, en realidad, nada alejada de lo que Tonucci –junto a muchos otros referentes- ha venido insistiendo desde hace más de 25 años y que multitud de entidades socioeducativas vienen desarrollando bajo enfoques similares.

Un enfoque que aquí plantearemos como “emprendizaje social” para poner énfasis en:

- **El aprendizaje desde la práctica, expandido y colaborativo.**

- **El desarrollo de la cultura emprendedora: habilidades, herramientas y proyectos.**

- **La experiencia: resulta preciso que todo esto se dé de primera mano, a partir de las propias iniciativas infantiles y adolescentes, resultando así algo significativo y relevante.**

Mediante las propuestas transformadoras que planteamos más adelante compartiremos orientaciones sobre cómo generar estos contextos, en los que proporcionar las condiciones y estímulos para emprender, el clima y los recursos necesarios para crecer.



Para más información, véase  
**La citta dei bambini**



## Cultura emprendedora o el entrenamiento en habilidades para la vida

Son diversos los manuales relativos a habilidades emprendedoras, así como en los más diversos ámbitos de desarrollo personal. A continuación articulamos las diversas fuentes referenciadas en la bibliografía con el entrenamiento en participación que otra guía de esta serie de Ciudades Amigas de la Infancia plantea a nivel práctico-operativo: “Entendiendo la participación” (Los Glayus, 2014).

La acción de emprender comporta la puesta en práctica de una serie de habilidades relacionadas con los ámbitos del desarrollo de talentos, trabajo en equipo, planificación, creatividad, gestión y comunicación.

Entidades relevantes del sector, como Ashoka<sup>4</sup>, ponen el acento en la empatía como la base de todo emprendimiento con un fin realmente social, otras lo enfocan desde las inteligencias múltiples apuntadas por Gardner<sup>5</sup> o la inteligencia emocional predicada por Goleman<sup>6</sup>.

El material sobre “Aprender a emprender” elaborado por la Fundación Príncipe de Girona (2013) de la mano de referentes destacados como Luisa Alemany, José Antonio Marina y José Manuel Pérez Díaz Pericles, clasifica las habilidades emprendedoras en las categorías de autonomía personal, liderazgo, innovación y habilidades empresariales.

El entrenamiento en participación apuntado anteriormente (Los Glayus, 2014) fundamenta y clasifica las dinámicas de trabajo con los chicos y chicas en estas otras categorías:

- **MIRADA:** mirada, análisis de la realidad, percepción, exploración, investigación.
- **ESCUCHA:** escucha, empatía, diseño, planificación, encaje, ejecución.
- **CREATIVIDAD:** soñar, anticipar consecuencias, resolver problemas y conflictos, memoria.
- **COMUNICACIÓN:** comunicación, voz, explicación, presentación, comprensión de textos, significados y sentidos, expresión, reivindicación, promoción, visibilización.
- **EQUIPO:** identidad, cohesión, rol, negociación, coordinación, cooperación, organización, liderazgo.

<sup>4</sup> Sitio web oficial: [www.ashoka.org](http://www.ashoka.org)

<sup>5</sup> Gardner, H., Inteligencias múltiples veinte años después, Revista de psicología y educación, 2005; 1 (1), pp. 2734.

<sup>6</sup> Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.

Ambos planteamientos confluyen plenamente en los ámbitos de autonomía personal, liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, innovación y comunicación social, los cuales venimos desarrollando ampliamente desde planteamientos de ciudadanía activa y desarrollo de los derechos de la infancia-adolescencia. Siendo la vertiente de gestión y sostenibilidad económica -habitualmente asociada a lo empresarial- la que ha ido quedando más desdibujada en las iniciativas infantiles y adolescentes impulsadas, lo cual las hacía dependientes de subvenciones, del voluntarismo o de horizontes temporales muy limitados.

El abordaje integral de todas estas cuestiones a modo de cultura emprendedora, lejos de la mercantilización de la iniciativa infantil-adolescente, pone el acento en el empoderamiento y promoción de la autonomía, en el proceso de comprensión, práctica y desarrollo de habilidades para la vida<sup>7</sup> y el entrenamiento en herramientas de gestión, más allá incluso del mismo proyecto.



<sup>7</sup> Para profundizar en este concepto, véase la "Iniciativa Internacional para la Educación en Habilidades para la Vida en las Escuelas" (Organización Mundial de la Salud, 1993): [http://whqlibdoc.who.int/hq/1994/who\\_mnh\\_psf\\_93.7a\\_rev.2.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/1994/who_mnh_psf_93.7a_rev.2.pdf)

La combinación de las diversas dinámicas de los materiales citados junto a otras propuestas enlazadas en el apartado "Caja de herramientas" de esta guía, desde la lógica de proceso que apuntamos más adelante, posibilita aprehender unos valores, actitudes, habilidades y herramientas emprendedoras de tal manera que los chicos y chicas:

- Tomen conciencia de sí mismos, del otro y de su realidad ("concientizarse" en palabras de Paulo Freire).
- Construyan el "nos-otros", poniendo en práctica y en común sus talentos e intereses, de forma asertiva y colaborativa, llegando a acuerdos, haciendo equipo.
- Tomen iniciativas -desde la pasión por resolver los retos que se les presentan- que aporten valor (porque lo social es sustantivo) bajo criterios de sostenibilidad (también la económica del propio proyecto).

Una experiencia donde lo importante es el proceso y su impacto responsable. Al fin y al cabo se trata de estimular la iniciativa infantil-adolescente conectando, colaborando, compartiendo, conviviendo y comprometiéndose hacia una ciudadanía activa, generando mayores posibilidades de gestión autónoma de sus propios itinerarios de vida.

En definitiva, un desarrollo de competencias emprendedoras que planteamos a modo de refuerzo del último peldaño de la escalera de la participación que Rogert Hart dibujó allá por 1992 para UNICEF, en el que los chicos y chicas toman la iniciativa y el referente adulto acompaña y anima<sup>8</sup> como más adelante insistiremos.



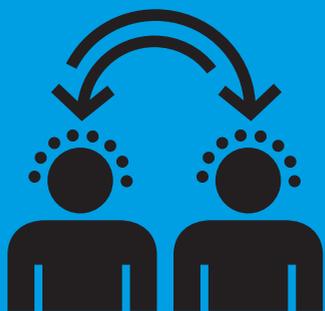
Para más información,  
**La escalera de la participación explicada por y para jóvenes (Cibercorresponsales)**

<sup>8</sup> "Animador es el término que se utiliza en algunos países para describir el tipo de profesional [educador/a] que sabe cómo dar vida al potencial de los jóvenes" (Hart, 1992, p.14).



BRÚJULA PARA EL EMPRENDIZAJE

10 PROPUESTAS TRANSFORMADORAS



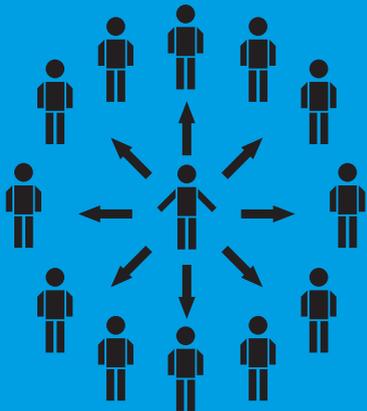
A continuación presentamos algunas orientaciones articuladas en las fases propias del “enfoque ALIA” del Programa Ciudades Amigas de la Infancia, que esperamos faciliten implementar este cambio de paradigmas, hibridar planteamientos “de toda la vida” con las nuevas tendencias, sin descuidar los originales objetivos de empoderamiento y participación infantil-adolescente.

## Nuestras propuestas dentro del proceso ALIA

<b>Fase ALIA</b>	<b>Nuestras 10 recomendaciones</b>
Análisis de la realidad	1. Cultura participativa
	2. El ejemplo como catalizador personal y cívico
	3. Partir de los intereses e inquietudes de los chicos/as
Planificación	4. El cambio deseable: de la percepción al argumento
	5. Lógica de proceso y de acompañamiento
Implementación	6. Abrirse a lo imprevisto
	7. Mejor en compañía, enrédate
Evaluación y transferencia	8. Cambio de chip
	9. Medir para transformar
	10. Difusión de derechos

Estas recomendaciones van acompañadas de apartados que hacen referencia a experiencias significativas o buenas prácticas que las ejemplifican, así como testimonios que las refuerzan.





En primer lugar, retomamos la necesidad de reenfocar la participación como cultura democrática, organizativa y relacional.

## 1 • Cultura participativa: diseño de la participación centrada en las personas

Durante todos estos años en demasiadas ocasiones, el enfoque de la participación basada en derechos se ha centrado en planteamientos fundamentalmente institucionales, de “gobernar con” en el mejor de los casos, poniendo el foco en la influencia en las estrategias políticas y/o en la optimización de estructuras e instrumentos participativos, de tal manera que la vertiente relacional ha adolecido de una desafección patente.

La promoción de la participación va más allá de las propias instituciones y su gestión. Nuestro planteamiento es trabajar “desde” las personas, que sepan que si quieren mejorar o cambiar su entorno/realidad pueden hacerlo, reconocer su inquietud y compromiso, facilitarles el ejercicio del derecho a construir lo público desde las propias personas, sus intereses y derechos. Quizás de esta manera recuperemos esa dimensión relacional, de proximidad y comunitaria.

### *Experiencia de referencia*

#### **Corresponsales Cártama (Málaga)**

El municipio de Cártama situado en la provincia de Málaga, cuenta con más de 23.000 habitantes diseminados en varios núcleos de población y, por lo tanto, también con recursos municipales dispersos.

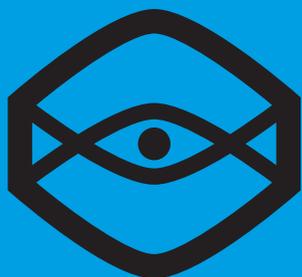
En este contexto el Ayuntamiento impulsa en los veranos de 2004-2005 un grupo de Corresponsales Juveniles con motivo del programa de Noches de Verano para dinamizar y promover la participación social, lúdica, artística, formativa y de emprendimiento de chicos y chicas de 12 a 18 años. La iniciativa municipal sirvió para conocer cómo afecta esta realidad a la infancia y juventud, optimizar los recursos municipales a su servicio y articular una red en la que los propios chicos y chicas autoorganizaban actividades para todos los jóvenes de la localidad.

Cambios en la gestión municipal implicaron la desarticulación de la iniciativa pero en enero de 2012 el Concejal de Juventud propuso en los distintos institutos retomar la iniciativa con encuentros a lo largo de todo el año. Los comienzos fueron muy costosos y con poca afluencia, llegando a encontrarse en algunas reuniones los responsables municipales solos.

Poco a poco, y a través del boca a boca de los chicos y chicas, las reuniones fueron siendo más participativas, llegando a consolidarse un gran grupo. Estas reuniones han sido mensuales durante todo este tiempo, en las cuales ellos y ellas han sido quienes han analizado y planteado mejoras en su comunidad y propuesto actividades. Además, una vez al año, se organiza un Encuentro Anual de Corresponsales Juveniles, en el que en un fin de semana en un albergue fuera del municipio, analizan el año, proponen nuevas iniciativas, tienen tiempo de formación y, sobre todo, de diversión.

La efectividad de la participación, así como la prescripción entre iguales han hecho de esta experiencia una iniciativa de éxito en el municipio, que cuenta actualmente con más de 80 chicos y chicas participando activamente.

Para más información: <http://goo.gl/AeKAKo>



## 2 • El ejemplo como catalizador personal y cívico: el mundo que queremos

¿Pero cuál es el mundo que la gente quiere? ¿Cómo sabemos que prevalecerá el interés público? ¿Quién garantiza que las iniciativas son realmente de interés público y transformadoras?

Nuevamente proponemos darle la vuelta a los habituales enfoques de educación cívica y no partir de planteamientos exclusivamente normativos e institucionales sino de la ejemplariedad pública que tan a fondo ha estudiado Javier Gomá<sup>9</sup>. La educación siempre ha funcionado desde las figuras de referencia, más todavía si es entre iguales. No solo es un planteamiento conceptual o intelectual sino también emocional. Actualmente son muchísimos los recursos disponibles que posibilitan a los chicos y chicas inquietos empatizar con situaciones que juzgan como injustas, aspirar a cambiarlas, conocer experiencias/iniciativas inspiradoras, tomar conciencia de su poder y capacidades para generar cambios positivos, así como conectar e integrar movimientos, plataformas, etc.

### Testimonio

*“Cuando escuchamos su voz, los niños se expresan espontáneamente, con una sinceridad exenta de hipocresía. Sus nociones de igualdad y justicia suelen estar desprovistas de cinismo, apatía y consideraciones prácticas, y sus prioridades pueden ser muy diferentes de las que proponemos los adultos”.*

Gregorio Aranda (En prensa). *Seguir el ejemplo de los niños.*

9 Véase Gomá, J. Las razones de la ejemplariedad, El País, 26/05/2012:  
[http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/23/actualidad/133770648\\_010492.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2012/05/23/actualidad/133770648_010492.html)



### 3 • Partir de los intereses e inquietudes de los chicos y chicas

No les traspasemos nuestra responsabilidad en cuanto a las políticas de infancia, dejemos que puedan tener el foco puesto en un proyecto concreto, completo y propio, que –en palabras de Ken Robinson<sup>10</sup>– “encuentren su elemento”.

Resulta clave que los proyectos sean realmente iniciativas *bottom-up*, resultado de un proceso de empoderamiento y reflejo de una emergente ciudadanía infantil adolescente.

En este sentido, resulta preciso promover el desarrollo de una experiencia: personal, práctica y memorable. De tal manera que genere aprendizajes que resulten significativos y relevantes: desde la práctica, entre iguales, mediante un trabajo cooperativo...

Una alternativa para trabajar con los/as más pequeños/as puede ser comenzar en formatos de Aprendizaje Servicio (ApS): una metodología educativa que “combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un único proyecto bien articulado en el que los participantes aprenden a la vez que trabajan en necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo”<sup>11</sup>.

#### *Experiencia de referencia*

#### **Proceso de elaboración del II Plan Integral de Infancia y Adolescencia de Avilés (Asturias)**

Avilés es un municipio de más de 80.000 habitantes del Principado de Asturias que se toma muy en serio a sus niños y niñas. Como otras localidades asturianas es una de las referentes de la red de Ciudades Amigas de la Infancia.

En este caso entendemos relevante explicar cómo ya están ejecutando el II Plan de Infancia Local y cómo éste fue a su vez elaborado de forma participativa con los/as propios/as chicos y chicas.

Adultos y adolescentes trabajaron conjuntamente desde el Consejo Municipal de Infancia y Adolescencia pero sobre el terreno:

- Distribuyéndose temas de interés.
- Investigando para contrastar sus percepciones de la realidad.
- Estableciendo los objetivos oportunos en consecuencia.
- Proponiendo actividades, que les implicaban a ellos/as mismos/as, a las entidades sociales y a la misma administración municipal.

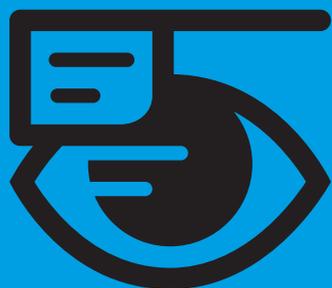
Tanto el Ayuntamiento como los chicos y chicas participantes, valoran que haya resultado un documento oficial “donde se recogen un montón de ideas, para que Avilés sea un sitio mejor para los niños y las niñas. Y que además se hace contando con NUESTRA opinión”.

La planificación de las políticas de infancia a 3-4 años es altamente recomendable para lograr actuaciones coherentes, evaluables, sostenidas y sostenibles en el tiempo.

Para más información: <http://goo.gl/BHZm1z>

<sup>10</sup> Robinson, K. (2011). El elemento. Madrid: Debolsillo.

<sup>11</sup> Puig, J. M.; Batlle, R.; Bosch, C. y Palos, J. (2007). Aprendizaje Servicio. Educar para la ciudadanía. Barcelona: Editorial Octaedro, p.20.



#### 4 • El cambio deseable: de la percepción al argumento

Muchas veces los proyectos infantiles fallan en el diagnóstico de la realidad, parten de una visión limitada y parcial o fundamentalmente asistencialista. Nuestro rol es clave para facilitarles -en nuestro acompañamiento- herramientas para la elaboración del diagnóstico (p.ej. árbol de problemas-solución), preguntas (¡no respuestas!) desde el interés -no cuestionamiento- acerca de su planteamiento, conexiones con agentes implicados, poner en valor el entorno próximo, etc.

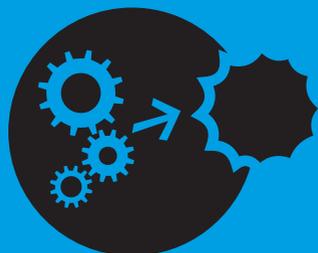
Otro posible enfoque es plantearles retos o desafíos. Resultan un elemento muy motivador que les pone en acción, incluyen la dimensión de juego ("gamificación") y permiten dar respuesta a situaciones ya detectadas/diagnosticadas previamente.

#### Testimonio

*"(...) El problema no es la discapacidad, son los obstáculos. Vemos que hay falta de medios y recursos destinados a las personas con discapacidad. Nosotros nos comprometemos a ayudar siempre que podamos, a no echar la vista a un lado y a enseñar a las personas a aceptar a la gente con discapacidad. Pedimos a los adultos y a los distintos gobiernos que no les aíslen y que faciliten todas las ayudas que necesitan, como mejorar los medios urbanos y ofrecerles trabajo, darles recursos escolares y contratar profesores especializados. (...)"*

*Manifiesto de Guadalajara, noviembre de 2014.  
III Encuentro Estatal de Participación Infantil y Adolescente.*

Para más información: [www.consejosinfancia.es](http://www.consejosinfancia.es)



## 5 • Lógica de proceso y de acompañamiento

Resultará fundamental a lo largo de la iniciativa generar el espacio-tiempo que acompañe e “invite a hacer”, flexible, autónomo, no dirigido pero comprometido, con sus avances, retrocesos y altibajos, con prudencia pero sin miedos.

La tarea educativa para el desarrollo autónomo de los/as niños/as, de su empoderamiento y corresponsabilización social se desarrolla desde la cotidianidad y de forma transversal a lo largo del proceso de aprender emprendiendo sus propias iniciativas.

Por ejemplo, el enfoque que en ALWA (que significa despertar/amanecer en lengua Aymara) hemos desarrollado para el emprendizaje social se basa en la siguiente secuencia didáctica:

- Despertar implica descubrir, comprender, apreciar y comprometerse.
- Soñar significa visionar, co-crear, prototipar y – por qué no – lanzarse.
- Cambiar para aventurarse, actuar e iterar.
- Al fin y al cabo, vivir para vincularse, impactar, crecer, celebrar, replicar o descartar.

Una hibridación de técnicas de animación sociocultural, de investigación-acción-participativa (IAP), de metodologías ágiles y de pensamiento de diseño (*design thinking*) que se puede desarrollar articulando las cajas de herramientas de la red CAI con otras como “Design Thinking for educators” o “Diseño centrado en las personas”.

### Testimonio

*“...Nos gustaría que hubiera mayor comunicación con nuestros padres y madres y conseguir una mayor confianza que nos beneficiase a todos. Igualmente nos gustaría que los adultos confiaran más en nosotros y nosotras...”*

*Manifiesto de Málaga, noviembre de 2012.  
II Encuentro Estatal de Participación Infantil y Adolescente.*

Para más información:

**Design Thinking for educators:** <http://goo.gl/l2Prz>  
**Diseño centrado en las personas:** <http://goo.gl/zii1z>



## 6 • Aventurarse a innovar es abrirse a lo imprevisto

Los planteamientos disruptivos generan inquietud en las estructuras de las organizaciones, en este caso no tener el control sobre los resultados tangibles de los proyectos, ni dirigir su desarrollo puede ser visto como un ejercicio de improvisación y colegueo. Nada más alejado de la realidad: se precisa de rigor para planificar y flexibilidad para implementar. Se trata de generar un espacio, ejercicio y proceso de autonomía infantil-adolescente que tiene que estar plenamente reforzado con unas reglas de juego claras y compartidas desde el inicio, una planificación previa de todos los conocimientos, relaciones y recursos que desde la organización y la comunidad se pueden poner en juego y una actitud adulta proactiva, previsoras y adaptativas no sólo al facilitar el apoyo debido sino también en la coordinación de agentes y recursos que reduzcan los riesgos y lo hagan todo posible.

Planificación e iteración<sup>12</sup> que los propios chicos y chicas podrán desarrollar sobre sus mismos proyectos con herramientas como el *business model canvas* para buscar/encontrar el modelo de sostenibilidad de su iniciativa (ver apartado “Caja de herramientas” de esta guía).

### Testimonio

*“Cuando te enamoras de tu idea muy rápido, muy pronto, es ahí en donde todo puede fallar.”*

Alex Osterwalder, septiembre 2012

<sup>12</sup> Definición “iteración”: acto de repetir un proceso con el objetivo de alcanzar una meta deseada, objetivo o resultado. Cada repetición del proceso también se le denomina una “iteración”, y los resultados de una iteración se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración (<http://es.wikipedia.org/wiki/Iteración>. Feb.2015).



## 7 • Mejor en compañía, enrédate

Insistimos, los contextos han cambiado, los actores sociales y sus roles también, las administraciones públicas se han de adaptar a un nuevo estilo de liderazgo.

El “enfoque ALIA” define claramente a sus miembros como agentes mediadores y facilitadores de la colaboración social para la defensa de los Derechos de la Infancia. Se trata de un planteamiento de liderazgo distribuido que implica dejar de lado viejos protagonismos para trabajar en base a objetivos comunes y crear entornos –como apunta Simon Sinek<sup>13</sup>- de experimentación social, porque sólo desde la responsabilidad compartida y sin miedo al fracaso podremos innovar.

### *Experiencia de referencia*

#### **Xarxa de convivència de Roses (Girona)**

Mohamed El Amrani es un joven de Roses, municipio de casi 20.000 habitantes del Alt Empordà (Girona), inquieto desde bien pequeño por su entorno y la comunicación. En 2009 se vivió un momento de conflictividad juvenil y de convivencia en el municipio que dio pie a la organización de una Red de Convivencia del municipio liderada por él.

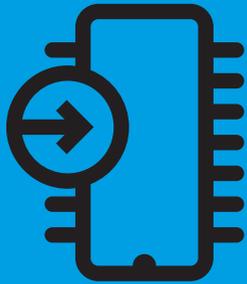
Desde entonces han articulado una red mixta de más de 100 voluntarios/as que ha mediado en los conflictos y ha empoderado a más de 70 jóvenes que ahora forman parte de la solución impulsando un tiempo libre educativo, un uso inclusivo del espacio público y una actitud socialmente proactiva.

En este proceso ha resultado clave generar un clima de confianza para innovar, trabajar mucho la comunicación y las redes sociales, así como identificar y atraer a los líderes de opinión/referentes de las comunidades, partir del reconocimiento.

El éxito del programa ha posibilitado mejorar la cohesión social, tanto por el cambio en la imagen social que de los chicos y chicas de origen extranjero se tenía como en la oportunidad de autoorganización juvenil generada; lo cual les ha recabado numerosos reconocimientos en el ámbito de la solidaridad y el emprendimiento.

Para más información: <http://www.xarxadeconvivencia.com>

<sup>13</sup> Véase: <https://www.startwithwhy.com>



## 8 • Cambio de chip

Sí, nos toca jugar un rol al que no estamos acostumbrados, el papel de los adultos es de facilitadores de un proceso de emprendizaje: como referentes (ahora llamados mentores), agentes que orientan, aportan confianza y reconocimiento, que refuerzan el papel activo que los niños/as han de asumir, facilitando herramientas y que promueven la adquisición de las diversas habilidades precisas desde el acompañamiento.

### Testimonio

*“Tenemos que mirar al aprendizaje como el producto de la autoorganización educacional. Si se permite que el proceso educativo se autoorganice, entonces surge el aprendizaje. No se trata de hacer que el aprendizaje ocurra. Se trata de dejar que suceda. El profesor [adulto] pone en marcha el proceso y luego se pone de pie de nuevo con asombro y observa cómo el aprendizaje ocurre.”*

Sugata Mitra sobre el proyecto “La nube de abuelas” y el papel de los adultos en el aprendizaje infantil.



## 9 • Medir para transformar

A la hora de abordar la evaluación de los procesos desarrollados no nos podemos conformar con la recopilación de resultados y la valoración de la satisfacción de las participantes y de las capacidades de la organización. Resulta fundamental incorporar una medición sostenible del impacto propuesto y así poder plantear la réplica y escalabilidad de aquello que funciona.

*Experiencia de referencia*

### **Asociación Educativa Itaca Els Vents**

La Asociación Educativa Itaca es una entidad sin ánimo de lucro que desde 1977 trabaja en el barrio de Collblanc-La Torrassa de la ciudad de L'Hospitalet desde la educación en el tiempo libre y la acción social.

Los chicos y chicas del *esplai* que evolucionaron a monitores con la energía e inquietud del cambio de siglo, plantearon ir más allá del grupo de trabajo socioeducativo de fin de semana, atendiendo más necesidades sociales de infancia y familias todos los días de la semana. Un giro estratégico que, si bien estaba alineado con la misión de “desarrollar proyectos socioeducativos al servicio de la comunidad, con el fin de generar igualdad de oportunidades y acompañar procesos desarrollo personal a niños, jóvenes y familias, con especial sensibilidad aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad”, implicó todo un proceso de gestión del cambio y de desarrollo organizacional complejo.

Actualmente es una organización que gestiona programas de infancia, adolescencia y familias con más de 300 participantes diarios y más de 1000 anuales en La Torrassa, de la mano de 50 profesionales, que ha recibido diversos reconocimientos al compromiso social y visión y capacidad emprendedora de estos jóvenes chicos y chicas del *espla* que siguen haciendo la utopía posible día a día.

Para más información: <http://www.itacaelsvents.org/es/>



## 10 • Difusión de derechos

Integrar todas estas iniciativas en la red CAI no sólo persigue la colaboración y visibilización de los agentes promotores de los Derechos de la Infancia, también posibilita generar el conocimiento abierto y compartido necesario para promover la transferencia de buenas prácticas.

### *Experiencia de referencia*

#### **Red CAI**

Desde 2012 el Programa CAI viene gestionando la Red CAI, red social en Internet en la que al comienzo de 2015 estaban registradas más de 700 personas y entidades de distintas regiones de España y países de América Latina. A través de esta experiencia UNICEF Comité Español está experimentando y evaluando nuevas formas de comunicación y colaboración en red que pronto puedan proyectarse a una escala más amplia, fortaleciendo además las conexiones entre distintos países en los que UNICEF desarrolla la iniciativa Ciudades Amigas de la Infancia.

Para más información: <http://redcai.ning.com>



CAJA

DE HERRAMIENTAS



A continuación facilitamos una relación de herramientas y recursos -disponibles en Internet- para poder apoyar el emprendizaje social adolescente, aplicando las orientaciones/recomendaciones planteadas en el capítulo anterior.

## Recursos

Fase ALIA	Recomendación	Recursos	Acciones
	Cultura participativa	Bases para un debate sobre la participación infantil en el ámbito local: <a href="http://goo.gl/bv77PI">http://goo.gl/bv77PI</a>	- Claridad /honestidad - Igualdad y libertad
Análisis de la realidad	El ejemplo como catalizador personal y cívico	Cibercorresponsales: <a href="http://goo.gl/H10wxj">http://goo.gl/H10wxj</a> TEDxYouth: <a href="http://goo.gl/6ZWG1N">http://goo.gl/6ZWG1N</a>	- Inspiración - Aspiración
	Partir de los intereses e inquietudes de los chicos/as	Ken Robinson sobre el talento y pasión adolescente: <a href="http://goo.gl/iiKSu">http://goo.gl/iiKSu</a>	- Imaginación - Introspección
	El cambio deseable: de la percepción al argumento	Diseño de proyectos centrado en las personas, kit de herramientas: <a href="http://goo.gl/9LUkDh">http://goo.gl/9LUkDh</a>	- Exploración - Implicación
Planificación	Lógica de proceso y de acompañamiento	Entendiendo la participación infantil: <a href="http://goo.gl/lc6hmi">http://goo.gl/lc6hmi</a>	- Creación - Transpiración - Frustración
	Abrirse a lo imprevisto	Generación de Modelos de Negocios (CANVAS): <a href="http://goo.gl/Byull">http://goo.gl/Byull</a>	- Improvisación - Iteración
Implementación	Mejor en compañía, enrédate	Nos ALIAMos: <a href="http://goo.gl/cRhnd">http://goo.gl/cRhnd</a>	- Colaboración - Coopetición
	Cambio de chip	Estado mundial de la infancia 2015: <a href="http://goo.gl/sveq00">http://goo.gl/sveq00</a>	- Conexión de intereses y agentes
Evaluación y transferencia	Medir para transformar	Teoría de cambio: <a href="http://goo.gl/BvI2ld">http://goo.gl/BvI2ld</a>	- Medición impacto - Visualización resultados
	Difusión de derechos	Red CAI: <a href="http://goo.gl/YPFnaI">http://goo.gl/YPFnaI</a> Web CAI: <a href="http://goo.gl/J4QLYH">http://goo.gl/J4QLYH</a>	- Acción conjunta - Comunicación de buenas prácticas



## Bibliografía de referencia

**Aranda, G. (Coord.) (2008).**

*Bases para un debate sobre la participación infantil en el ámbito local.*  
Madrid: UNICEF-Comité Español.

**Bornstein, D. (2005).**

*Cómo cambiar el mundo: los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas.*  
Madrid: Ed. Debate.

**Cimadevilla, M. (2014).**

*Nos ALLAMOS.*  
*Dinámica participativa comunitaria sobre Derechos de la Infancia y Asociacionismo.*  
Madrid: UNICEF-Comité Español.

**De la Riva, F. y Paradas, C. (2010).**

*Los proyectos.*  
*Cómo convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano.*  
Cádiz: CRAC/ACUDEX.

**DG Educación y Cultura (2007).**

*Competencias clave para el aprendizaje permanente, un marco de referencia europeo.*  
Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

**DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social affairs and Inclusion (2013).**

*Guide to social innovation.*  
Brussels: European Commission.

**Fundació Príncep de Girona (2013).**

*Informe "Aprender a emprender".*  
Barcelona: AulaPlaneta.

**Gomá, J. (2009).**

*Ejemplaridad pública.*  
Madrid: Taurus.

**Hart, R.A. (1992).**

*Children's participation. From tokenism to citizenship.*  
Florence: UNICEF.

**IDEO (2012).**

*Design Thinking for Educators Toolkit.*  
New York: IDEO LLC.

**Los Glayus (2014).**

*Entendiendo la participación infantil. Ideas, estrategias y dinámicas para trabajar la participación infantil paso a paso.*  
Madrid: UNICEF-Comité Español.

**Mantilla, L. y Chahín, I.D. (2007).**

*Habilidades para la vida. Manual para aprenderlas y enseñarlas.*  
Bilbao: EDEX.

**Mendia, R.** (2011).

*Aprendizaje y Servicio Solidario: aprender a emprender sirviendo a la comunidad.*  
Bilbao: Zerbikas Fundazioa.

**Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G.** (2010).

*The Open Book of Social Innovation.*  
UK: The Young Foundation – Nesta.

**Obra Social “La Caixa”** (2014).

*KitCaixa Jóvenes Emprendedores.*  
Barcelona: EduCaixa.

**Observatorio del Tercer Sector** (2009).

*Emprendimiento Social Juvenil, 18 buenas prácticas.*  
Barcelona: Fundación Bertelsmann.

**ONU** (1989).

*Convención sobre los Derechos del Niño y la Niña.*

**Osterwalder, A. y Pigneur, Y.** (2011).

*Generación de modelos de negocio.*  
Madrid: Deusto Eds.

**Robinson, K.** (2011).

*El Elemento.*  
Madrid: Debolsillo.

**Rodríguez, A. & Alvarado, H.** (2008).

*Claves de la Innovación Social en América Latina y el Caribe.*  
Santiago de Chile: Naciones Unidas-CEPAL.

**Tonucci, F.** (1998).

*La ciudad de los niños. Un modo nuevo de pensar la ciudad.*  
Madrid: Fund. Germán Sánchez Ruipérez.

**Sotelo, J. et al.** (2014).

*Medios de comunicación de los niños: una asignatura pendiente.*  
Revista Internacional de Comunicación Ámbitos, n°26.

**UNICEF** (2011).

*EMI 2011: La adolescencia, una época de oportunidades.*  
NY: UNICEF.

**UNICEF** (2014).

*EMI 2015: Reimaginar el futuro. Innovación para todos los niños y niñas.*  
NY: UNICEF.

Invitamos a tod@s l@s profesionales amig@s de la infancia que desde las ciudades impulsan sus derechos, a reflexionar y debatir en serie y en serio sobre:

- el emprendimiento como oportunidad y amenaza de aprendizaje social,
- formas efectivas de apoyar y promover las iniciativas adolescentes,
- cómo acompañarles en este proceso de aprendizaje... y, también,
- ponernos manos a la obra prototipando planes de acción que nos permitan articular escenarios y generar los contextos adecuados.

Para ello esbozamos esta guía, celebramos el Aula de Emprendimiento Social en Alcobendas, desarrollaremos algunos talleres más en los diferentes territorios y abrimos un espacio on-line de aportaciones y seguimiento en:

[www.ciudadesamigasdelainfancia.org](http://www.ciudadesamigasdelainfancia.org)

Nuestro objetivo: llegar al III Congreso de Ciudades Amigas de la Infancia que celebraremos en Madrid los días 10 y 11 de septiembre de 2015 con una experiencia compartida y unos materiales contrastados para desarrollar la participación protagónica adolescente desde lógicas de emprendizaje social, consciente y responsable.

## ¿TE APUNTAS AL CAMBIO?

Comparte tus buenas prácticas de emprendizaje social adolescente haciéndonos llegar el siguiente formulario on-line:

<http://goo.gl/xBS4CB>

