

Recursos Didácticos

para una Economía Social

CASO ART DIVERSIA



Crecer y conservar el ser

CASO ART DIVERSIA



~ Situación inicial ~

Art Diversia es una Cooperativa de Trabajo de Interés Social y sin Ánimo de Lucro, fruto de la unión entre la Asociación La Integral Psicodanza y un artista plástico, que deciden fusionar sus fuerzas, talentos y experiencias para perseguir un objetivo común. Art Diversia fue creada en el 2017, aunque el proyecto inicial es anterior. Tiene su sede en Torredelcampo, una población a 11 kilómetros de Jaén capital con 14.000 habitantes.



Desde los comienzos del proyecto sus componentes tienen muy claro que sus servicios poseen **carácter ambulante**. La mayoría se presta fuera de la población citada, ya que el equipo apuesta por desarrollar los espacios rurales con menos oportunidades.

Comienzos

Como ya se ha comentado, Art Diversia comenzó a fraguarse en un proceso que va desde lo personal a lo profesional, pasando al asociacionismo antes de convertirse en Cooperativa. Noelia Blanca, Técnica de integración social del Ayuntamiento, y Eva Domingo, directora de la Escuela Municipal de Danza de Torredelcampo, cruzaron sus caminos, y, tras formarse en el mundo de la discapacidad y las artes escénicas, crearon, en el 2008, la Asociación La Integral Psicodanza. La Integral Psicodanza, era el fruto de las sinergias entre las disciplinas en las que ambas eran expertas (psicología y artes escénicas respectivamente). Desde este año lideraron **proyectos de desarrollo de artes escénicas protagonizados por personas con diversidad funcional**, creando una Compañía de Danza Inclusiva que, durante varios años, actuó en muchas ciudades de España y recibió varios reconocimientos.

Un poco más adelante, en el año 2011 se cruzaron con el reconocido y transgresor artista plástico Juan Ramón Fernández Puñal. A partir de este encuentro comienzan a desarrollar proyectos artísticos y socioeducativos con colectivos del ámbito de las personas con discapacidad. Las tres personas socias tenían una larga trayectoria profesional a nivel nacional e internacional, y descubrieron que sus perfiles se complementaban muy bien (Han llegado a ejercer la vicepresidencia de Artes y Discapacidad de España).

Decidieron adoptar la fórmula cooperativa porque necesitaban profesionalizar la actividad y tomar un cariz más empresarial. La fórmula Cooperativa era la que más se adaptaba a sus valores compartidos. En este sentido, ya en el año 2017 constituyen Art Diversia (Cooperativa sin Ánimo de Lucro y de Interés Social), que **combinaba el espíritu social y el empresarial**. La idea era poder afrontar iniciativas de mayor envergadura, con mejores presupuestos y creando nuevos puestos de trabajo. Ser capaces de generar impacto en la sociedad honrando los valores que compartían y contribuyendo a conseguir una Comunidad más justa e inclusiva.

Siguientes pasos

Tras la puesta en marcha de La Cooperativa, amplían el colectivo de personas destinatarias, acercándose, además, a **personas y colectivos en situación de vulnerabilidad**, más allá de la diversidad funcional. Asimismo, deciden **expandir su cartera de servicios**, incluyendo servicios de consultoría y asesoría en arte inclusivo, gestión cultural a través de la organización de proyectos y programas socioeducativos, turismo de ocio cultural, subastas de arte, responsabilidad social, diversos eventos culturales... Y todo ello, de forma prioritaria, en el **ámbito rural**, lo que provoca una doble necesidad de creatividad, por un lado, para gestionar los recursos y, por otro, para desarrollar de forma efectiva los servicios.

Tanto su Modelo de Negocio como sus clientes han ido evolucionando a lo largo de su historia. Como Asociación dirigían sus esfuerzos comerciales hacia otras asociaciones sin ánimo de lucro, después fueron incluyendo como clientes potenciales a los centros ocupacionales, a través de licitaciones públicas con ayuntamientos. Gestionaban en torno a 13 proyectos anuales, lo que proporcionaban escasos recursos a las personas promotoras, que vivían casi en condiciones de economía de subsistencia.

Poco a poco, de forma paulatina, y sin perder nunca de vista su propósito y sus valores, comienzan a desarrollar **proyectos en centros educativos** con los que ayudan a dinamizar a la población infantil en riesgo de exclusión y a sus familias, disminuyendo considerablemente el absentismo escolar.



En apenas un año cuatuplicaron tanto el número de proyectos y como los lugares de intervención. Y en menos de cuatro años fueron capaces de multiplicar por siete los puestos de trabajo generados.

En septiembre de 2023, La Cooperativa contaba con una estructura central de 10 personas y un personal operativo eventual de más de 40 personas asignadas a los diversos proyectos.



~ Estrategia ~

Desde Art Diversia se definen a sí mismas como una empresa que ofrece un espacio de inclusión entre el ámbito social, cultural y educativo. Para ello, acercan profesionales entre sí y potencian la diversidad de propuestas creativas desde una realidad inclusiva, democrática y accesible. Y crean sinergias generando espacios inclusivos entre los ámbitos de la cultura y la educación.

Art Diversia ofrece la prestación de servicios en Arte Inclusivo de formación, sensibilización, producción, promoción, distribución y representación como propuesta innovadora, así como servicios de consultoría y gestión cultural y social a entidades públicas y privadas que trabajen con colectivos de: mujeres, infancia y juventud, mayores, discapacidad, inmigrantes, ex reclusos, víctimas de violencia de género, minorías étnicas y cualquier otro colectivo con dificultades de inclusión cultural, social o desarraigo. Apostando siempre por el Arte Inclusivo, democrático y accesible desde espacios creativos, y potenciando en la sociedad un pensamiento artístico y crítico.

Crecimiento constante

Como sus propias personas socias señalan, *Si hay algo que caracteriza a esta cooperativa es el espíritu de crecimiento empresarial*. Lo que les ha empujado a mejorar su Modelo de Negocio y a modificar el ámbito geográfico de actuación (han ido evolucionando su escala, de comarcal a provincial, de provincial a autonómica... Estando actualmente concentrados en dar el salto a la escala nacional e internacional). Lo que ha supuesto, y supondrá, un crecimiento sostenido en el número de puestos de trabajo.

Para continuar afrontando el reto de crecimiento, el equipo debía superar con éxito **dos temas clave** desde el punto de vista estratégico:

- **El cambio en la Gobernanza de la cooperativa**, en todos sus ámbitos, facetas y dimensiones. Necesitaban afrontar cambios en la manera de gestionar, que pasaban por formar a las personas para que asumieran responsabilidades y para que fueran capaces de ser mucho más autónomas respecto a la toma de decisiones en sus ámbitos de actuación. Junto a la concienciación y preparación del grupo motor para poder delegar de forma efectiva.
- **El mantenimiento, y mejora, de la calidad en la implementación de su Propuesta de Valor**. Su posicionamiento diferencial, lo que, sin duda, había sido el principal impulsor del crecimiento experimentado hasta ahora. En definitiva, conservar lo que ellas llamaban “El sello Art Diversia”, ese saber hacer desarrollado y mimado desde hace más de una década. Garantizando que no se desvirtuara o se perdiera a causa del crecimiento. Puesto que hasta hacía poco este sello estaba en manos de unas pocas personas, y ahora iba a pasar a depender de un número importante de ellas. En definitiva, afrontar el crecimiento sin dejar de ser lo que habían decidido conscientemente ser.

Creer como empresa hace al equipo reflexionar sobre la **importancia de la creatividad y de la flexibilidad** para poder ser capaces de adaptarse a las necesidades y circunstancias requeridas de una forma dinámica.

Organización interna

Por todo lo dicho hasta ahora, Art Diversia se hace consciente de la necesidad de concentrar sus esfuerzos en torno a su Estructura Interna, de cara a impulsar cambios que les ayuden a seguir generando riqueza, garantizando el cumplimiento de su Misión Empresarial, orquestando el crecimiento... sin perder su esencia.

En realidad, y con referencia a la gobernanza, de manera implícita, todo el mundo sabía cuál era su área de trabajo y la desarrollaba, pero esperando la aprobación y supervisión estrecha de todas las personas socias. En verdad, las líneas divisorias entre las distintas competencias y habilidades profesionales eran demasiado difusas, no estaban marcadas de forma clara y concisa.

Por otro lado, el equipo promotor es consciente de que en la empresa tiene que iniciarse un traspaso del conocimiento y de la metodología a generaciones

de profesionales más jóvenes. Estos profesionales más jóvenes estaban más cercanos en edad a la mayoría de las personas usuarias, por lo que la comunicación y la comprensión sobre sus deseos y necesidades resultaba más fácil.

En definitiva, tienen que iniciar el traspaso de conocimiento manteniendo el “sello de calidad y excelencia” diferenciador de Art Diversia.

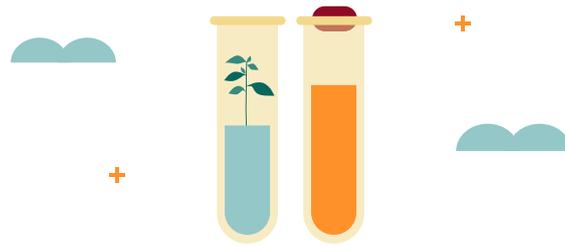
Para impulsar dichos cambios, La Cooperativa Art Diversia solicita participar en el **Programa Innovacoop** de La Escuela de Economía Social, pasando a formar parte del conjunto de empresas candidatas dentro del proceso de selección. Finalmente, es una de las empresas elegidas para participar del servicio, con el objetivo fundamental de desarrollar la Organización Interna, tanto a nivel de Gobernanza como de desarrollo del equipo de profesionales: dirección empresarial, participación y liderazgo, reparto de trabajo, acogida y seguimiento del personal, etc.

Acompañados por el Equipo de la Escuela, se fijan el objetivo de:

Establecer fórmulas de organización y gestión para el desarrollo del trabajo de ART DIVERSIA

Lo que ellos especificaban como:

- Elaborar herramientas de planificación y sistematización para la organización del trabajo (recursos humanos, tiempo, etc).
- Crear recursos que faciliten la comunicación interna del equipo de trabajo.
- Elaborar una herramienta que facilite la planificación y gestión de los recursos materiales.
- Delimitar las funciones, responsabilidades y los roles de cada uno de los profesionales del equipo de trabajo.
- Delegar áreas y responsabilidades desde los fundadores de la cooperativa al resto del equipo (relevo generacional).
- Crear el reglamento de régimen interno (empezar poniendo por escrito, la visión, la misión y los valores de Art Diversia)



~ Experimentación ~

Para alcanzar el objetivo estratégico que se habían planteado, el equipo comenzó a desarrollar un conjunto pautado de **acciones**:

- Evaluar áreas de trabajo para comprobar si estaban compensadas. Para ello se concentraron en identificar las tareas y responsabilidades que se debían desarrollar en el seno de La Cooperativa. Posteriormente analizaron cuáles de dichas tareas y responsabilidades aportaban verdadero valor diferencial a la propuesta de valor, distinguiéndolas de las operaciones no claves, aunque necesarias para el día a día.
- Una vez identificadas y analizadas, se tomó la decisión de externalizar todas las tareas que no eran clave para la cooperativa en empresas especializadas en cada materia en cuestión. De esta manera conseguían reducir la carga de trabajo y optimizar dicha gestión dejándola en manos expertas. La supervisión y control seguía siendo del Consejo Rector, pero liberaban un tiempo importante que podían destinar a temas estratégicos.
- Definir la nueva estructura, las personas que coordinaran cada área y sus funciones/responsabilidades. Se repartieron las responsabilidades atendiendo al nivel de especialización y conocimiento de cada persona del Consejo Rector, así como a la disponibilidad horaria de cada persona con relación a las necesidades derivadas de dichas áreas de gestión.
- Dotar de recursos y personas a cada área de la nueva estructura.
- Diseñar un prototipo de reunión eficiente mensual.
- Elaborar un calendario de proyectos a llevar a cabo, y sus necesidades.
- Investigar sobre aplicaciones intranet de gestión de proyectos.
- Organización de jornadas de mejora del clima laboral con las personas trabajadoras.
- Mejorar el control emocional con pautas de comunicación asertiva.
- Comenzar el proceso de selección de la persona que hiciera las funciones de Community Manager a nivel interno.

Equipo

Asimismo, y con relación a la facilitación del relevo generacional, con el objetivo transversal de mantener y mejorar el *sello Art Diversia*, establecieron un **procedimiento de acogida y acompañamiento** a las personas que comenzaran a trabajar en la cooperativa. Una de las personas socias lideraba todo el proceso: la formación, el acompañamiento y el seguimiento. De esta manera conseguían agilizar la formación en la metodología específica desarrollada por la cooperativa, y también se aseguraban de que las nuevas incorporaciones eran las personas apropiadas para las tareas indicadas.

Además, como ya se ha destacado, se diseñaron y llevaron a cabo encuentros en los que participaba todo el personal de la cooperativa. En estos encuentros se realizaba una labor de co-creación y mejora de las actividades a desarrollar, teniendo en cuenta las aportaciones y las experiencias fruto de años anteriores.

Estas acciones consiguieron **afianzar el sentido de pertenencia y poner en valor el trabajo colaborativo**. Además de contribuir a unificar criterios de actuación frente a los clientes y personas usuarias.

Por otra parte, se dividieron a las personas profesionales por parejas, de manera que hubiera siempre trabajando conjuntamente una persona con un grado alto de experiencia y una persona con poca experiencia. De esta forma se producían sinergias que permitían nutrirse mutuamente entre ellas y optimizar las intervenciones con ideas nuevas pero afianzadas por la madurez de las personas más veteranas.

Por último, nos parece importante destacar otra acción que programaron para estar en contacto permanente y directo con sus clientes. Se establecieron **reuniones de coordinación con los clientes** de cada proyecto para valorar la marcha de estos, identificar posibles desviaciones sobre los objetivos, y tener el pulso del día a día.



~ Resultados ~

A nivel general, y en referencia al equipo de profesionales, actualmente La Cooperativa cuenta con un equipo conformado por **personas formadas y capacitadas**, que han sido acompañadas en un proceso de acogida sistematizado y planificado, lo que les ha permitido mantener el grado de calidad en las intervenciones y el sello característico y diferenciador de Art Diversia.



Existe un **mayor sentido de pertenencia**, tanto entre las personas socias como entre las personas contratadas. Se sienten parte de Art Diversia y están implicados e implicadas en los objetivos.

Ha mejorado considerablemente el ambiente de trabajo y la comunicación interna. Las personas se apoyan más entre sí y se cuidan mutuamente. Se ha generado un entorno de seguridad que está permitiendo que se lleven a cabo **evaluaciones 360 grados**, en las que todo el personal evalúa al resto del equipo y es evaluado, con el objetivo de mejorar las acciones promovidas por la cooperativa de manera continua.

Se ha incrementado considerablemente el **grado de fidelización** de los y las profesionales. Generando, para la mayoría, contratos como personal fijo discontinuo. Este factor les permite medir cuando finalizan su actividad con La Cooperativa y estar preparados para comenzar de nuevo en la fecha estipulada, sabiendo que van a continuar con su trabajo formando parte de un equipo formado y comprometido. Existe Más y Mejor trabajo en equipo. Las reuniones son más eficientes.

Han decidido reducir y concentrar sus líneas de producto, enfocándose, de manera muy especial, en dos: **Formación y Gestión Cultural**. Por entender que es en estas líneas en las que resultan considerablemente más competitivos.

Han aumentado el nivel de conocimiento sobre sus posibilidades, analizando sus fortalezas y debilidades. Lo que les ha permitido mejorar la gestión y la organización de su capital humano.

Estructura de la empresa

En definitiva, han conseguido ordenar y optimizar la estructura de la empresa, distribuyendo la actividad entre distintas áreas de trabajo, quedando gráficamente representado de esta forma:

Área	Línea de Formación y Gestión Cultural
<p style="text-align: center;">Admin. económica y laboral</p>	<p>Profesional: Coordinador/a con gestoría.</p> <p>Funciones: Contratos, altas y bajas, nóminas, asesoría (resolver dudas, orientación), contabilidad, etc.</p>
	<p>Profesional: Coordinadora técnica de gestión y administración.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de proyectos en RR.HH. • Proceso de reclutamiento y Selección. • Contratación. • Pagos y cobros. • Protección de datos. • Seguros. • Prevención Laboral. • Presupuestos. • Justificación económica. • Gestión fiscal.
	<p>Profesional: Coordinadora de Personal.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiza la relación laboral con la cooperativa. • Formación interna. • Responsabilidad social. • Notarios. • Registro Laboral. • Selección RR.HH. (por áreas). • Reclutamiento. • Contratación. • Socialización.

Área	Línea de Formación	Línea de Gestión Cultural
Proyectos	<p>Profesional: Monitoras/es de los Talleres.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación y Programación técnica. • Ejecución. • Memoria gráfica y pedagógica. <p>Roles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitor/a talleres formativos para centros educativos. • Monitor/a programas inclusivos. • Monitor/a centros ocupacionales o servicios sociales. 	<p>Profesional: Dirección Artística</p>
	<p>Profesional: Coordinador/a de material.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades. • Proceso de compra. • Distribución de materiales. • Gestión de almacén. 	<p>Profesional: Dirección Técnica</p>
	<p>Profesional: Coordinador/a Proyecto Pedagógico.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de tareas, tiempos y recursos. • Relación con los centros educativos y el profesorado. • Relación con la administración en proyectos inclusivos. • Coordinación de los/as profesionales por proyectos. 	<p>Profesional: Coordinación de material técnico</p>
	<p>Profesional: Técnica de Contenidos.</p> <p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y diseño. • Elaboración proyectos. • Justificación. Redacción. Memoria de proyectos. • Contenidos talleres (revisión junto a las/os monitoras/es). 	<p>Profesional: Artistas</p>

Área	Línea de Formación y Gestión Cultural
Comercial y Marketing	Profesional: Diseñadora de imagen.
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Generar imagen de cada proyecto. • Diseño e impresión de documentación. • Producción audiovisual.
	Profesional: Community Manager.
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Edición de contenidos. • Mantener Web Posicionamiento en RR.SS. • Cuidar contactos con las Redes. • Prospección de mercado.

Área	Línea de Formación y Gestión Cultural
Gestión de personas, información y com. interna	Profesional: Coordinadora general.
	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes internos y externos. • Cuidado del clima laboral. • Evaluación del desempeño.

Otros proyectos y líneas de futuro



La Diversa

(Compañía Inclusiva de danza teatro)

Funciones:

- Creación y producción.
- Residencia artística.
- Dirección artística.
- Venta.



La 25

(CACIR, centro de arte contemporáneo inclusivo rural)

Funciones:

- Búsqueda de fondos.
- Reuniones con diferentes entidades.
- Coordinación estudio de arquitectura.
- Publicidad para partner.



Otros proyectos

(La Variopinta)

Funciones:

- Exposiciones.
- Festivales inclusivos.
- Campañas (juventud, foros de, ...)
- Proyectos creativos, personalizados para entidades.
- Dirección artística.
- Representación de artistas y compañías (en proceso).

Esta forma de distribución de responsabilidades y tareas les está facilitando una mejor detección de necesidades de cada área y la adopción de la toma de decisiones en consecuencia, así como mejorar la organización operativa y la planificación de los proyectos sobre los que trabajan. Están sistematizando los protocolos de trabajo, de forma que la cantidad de proyectos no desvirtúe la calidad de estos.

Y lo que no es menos importante, ha disminuido el nivel de estrés y se ha incrementado la motivación hacia el futuro de Art Diversia como empresa.



~ Aprendizajes ~

Algunos de los principales aprendizajes obtenidos por el equipo y por la empresa después de la implementación de su estrategia son los que detallamos a continuación:



Es fundamental **dedicar tiempo a facilitar el trabajo en equipo y a la dirección**. Necesitan fomentar, de manera deliberada, los encuentros para pensar, discutir... encontrarse, desencontrarse... Todo esto se hace imprescindible para avanzar.



Formar y acompañar a las personas que se integran en la cooperativa aporta seguridad, tanto a la persona que se integra, como a la propia cooperativa. Ambas partes saben qué se espera de cada una de ellas. Además, permite detectar posibles malas prácticas por parte de las personas trabajadoras y áreas de mejora por parte de la cooperativa.



Apoyarse en **profesionales externos** para las cuestiones técnicas es una decisión que les permite concentrarse en los aspectos más estratégicos. Para ello tienen que seguir diferenciando entre las cuestiones "técnicas y políticas".



Es importante **saber decir NO** a proyectos que, por sus condiciones o presupuesto, no permiten mantener el nivel de calidad del trabajo, las condiciones mínimas a los profesionales o personas socias de la cooperativa, y que hacen poco viable la sostenibilidad de Art Diversia.



La creación de la figura de una **persona que coordine** la parte estratégica de la cooperativa con la parte operativa favorece y apuntala el crecimiento.



Elaborar un **manual de acogida** y ponerlo a disposición de las personas que comienzan a trabajar en la cooperativa, permite homogeneizar elementos básicos de imagen y del saber hacer de la cooperativa.



Favorecer **espacios de crecimiento y desarrollo de las carreras profesionales** del personal, permite su fidelización. Cuando las personas crecen profesionalmente en el seno de la cooperativa, la cooperativa también crece.



Con relación a los procesos de selección de personal, siempre que se cubran las condiciones mínimas de formación técnica y capacidad competencial, **la actitud de las personas trabajadoras** tiene más importancia en los resultados que una posible "titulación de más".

Desde esta perspectiva, una vez que consigan asentar el Modelo que han puesto en marcha y afianzar el proceso de crecimiento en volumen de negocio abordado, deberán acometer el proceso de crecimiento societario de la cooperativa.



Junta de Andalucía

Consejería de Empleo,
Empresa y Trabajo Autónomo

En el marco del proyecto "Desarrollo de recursos didácticos basados en experiencias y situaciones reales de emprendimientos y empresas de Economía Social" financiado por la Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo de la Junta de Andalucía