



2

Caja de Herramientas Didácticas para apoyar iniciativas de Innovación Social y Emprendimiento Social

Fichas Didácticas



CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS E INICIATIVAS DE INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

INTRODUCCIÓN

¿Por qué esta Caja de Herramientas?

Tanto la innovación como el emprendimiento social, constituyen una respuesta novedosa, efectiva, eficiente, sostenible y en muchos casos justa a problemas sociales. Ambas estrategias de acción crean valor y su destinatario final es en la mayoría de los casos la sociedad en general y no individuos en particular¹.

Los problemas sociales que enfrentamos en la actualidad no se pueden entender, resolver o abordar desde una perspectiva unidimensional, sino que es necesario tener en cuenta al sector público, al empresarial, a las organizaciones sociales no gubernamentales y a la ciudadanía en general. La consideración y vinculación con los diversos *grupos de interés* es central para poder generar soluciones innovadoras, eficaces, eficientes, justas y sostenibles a los problemas sociales que nos aquejan. La innovación florece allí donde estos sectores convergen.

El propósito de este proyecto es diseñar estrategias didácticas que nos permitan formar a estudiantes competentes para el emprendimiento y la innovación social. En el proceso de formación en competencias, es importante que los estudiantes conozcan y sepan manejar instrumentos, herramientas *que les permitan aproximarse a las diversas partes interesadas*, establecer relaciones de colaboración, promover el diálogo, el intercambio de ideas, talento, trabajo en red y capital social y económico que promuevan y expandan las relaciones entre estos sectores.

El proyecto Students4Change busca contribuir a la generación de un curriculum efectivo en torno a la innovación social en América Latina. El propósito es mejorar la calidad y relevancia de los programas académicos en relación a las competencias que debe desarrollar un estudiante para poder resolver los problemas sociales que afectan a la región.

¿A quién está dirigida esta Caja de Herramientas?

La Caja de Herramientas está dirigida a diferentes públicos:

- En primer lugar, a los y las docentes que quieran promover competencias de innovación y emprendimiento social dentro de su alumnado.
- En segundo lugar, a los y las estudiantes que estén interesados o estén pensando en desarrollar una iniciativa o proyecto de innovación o emprendimiento social y que

¹ Véase: Phills, Deiglmeier y Miller, “Rediscovering Social Innovation”, Stanford Social Innovation Review, 2008. https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation

necesiten conocer herramientas (técnicas, métodos, metodologías, etc.), que les ayuden a enfrentar las diferentes fases de desarrollo del proyecto.

- Por último, la caja de herramientas es un recurso útil para cualquier emprendedor/emprendedora o innovador/a que quiera fortalecer sus conocimientos y quiera aplicarlos directamente en sus procesos de innovación social.

¿Cómo está estructurada esta Caja de Herramientas?

Este recurso didáctico está conformado por una única publicación. Previamente a la lectura de este documento, se recomienda consultar el documento “Estado del Arte”, elaborado en el marco de proyecto Students4Change, que contiene el marco teórico y conceptual relacionado con la Innovación y Emprendimiento Social y que permitirá la familiarización con los principales términos y conceptos que se van a presentar en este documento.

En este documento, se presentan las diferentes fichas descriptivas correspondientes a las competencias y sub-competencias planteadas en el documento sobre “Desarrollo de Competencias para la Innovación Social y Emprendimiento Social”, elaborado en el marco del proyecto Students4Change.

¿Cómo utilizar la Caja de Herramientas?

La presente Caja de Herramientas tiene el objetivo de facilitar la ideación, implementación, la sostenibilidad y el escalado de los proyectos de emprendimiento e innovación social a través de la presentación de una serie de herramientas metodológicas que pueden ser empleadas por los y las estudiantes como soporte para aplicar en cada uno de los procesos.

Se presenta una publicación que recoge un total de 39 fichas² que representan las diferentes herramientas que se ponen a disposición como soporte para un mejor desempeño de las competencias necesarias para llevar a cabo iniciativas o proyectos de innovación y emprendimiento social. Tal y como se presenta en el documento “Desarrollo de Competencias para la Innovación Social y el Emprendimiento Social”, se pueden encontrar 3 tipos de competencias, siendo estas: competencias funcionales, competencias conductuales y competencias técnicas.

Dentro de cada grupo competencial, las fichas de las herramientas se han organizado siguiendo un orden alfabético de cada una de las sub-competencias del grupo. Por último, a cada ficha de herramienta se le ha otorgado un número por orden alfabético del título de cada una de las herramientas. A continuación, se presenta el listado de las herramientas recogidas en esta publicación.

²Cada una de las fichas recoge como herramientas diferentes métodos, metodologías, técnicas o teorías relacionadas con los procesos de innovación y emprendimiento social. Es importante señalar que, para tener una homogeneidad en el lenguaje, se referirá como ficha al hacer un llamado de atención sobre la herramienta que se aconseja consultar, mientras que utilizaremos el término “herramienta” cuando tengamos en nombrar una técnica, método, metodología o teoría en específico.

| Nº | HERRAMIENTA | Funcional | Conductual | Técnica |
|----|----------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1 | Árbol de problemas y oportunidades | Pensamiento Crítico | | |
| 2 | 5 porqués | | Compromiso | |
| 3 | Comparación Referencial (Benchmarking) | | | Planificación de la Innovación Social Innovación |
| 4 | Construcción de Alianzas | Valores | | Impacto Social |
| 5 | Construcción de Equipo | Compromiso VALORES | | |
| 6 | Contar una historia (story-telling) | | Comunicación | |
| 7 | Definición del éxito | Proactividad | | Gestión de Capital Financiero |
| 8 | Definición de reto | Pensamiento crítico | Empatía | Planificación de la Innovación Social |
| 9 | Diagrama de Flujo de Innovación | Análisis social | | Planificación de la Innovación Social |
| 10 | Entrevistas a través de Grupos de Foco | Investigación | Comunicación Involucrar a la comunidad | |
| 11 | Estrategia de Financiación | | | Gestión de Capital financiero |
| 12 | Evaluación de Proyectos | | Autonomía | |
| 13 | Flor de Decisión de Inversores | | | Liderazgo Gestión de Capital Financiero |
| 14 | Generación de Ideas | Pensamiento crítico | Comunicación | |
| 15 | Gestión de | | Responsabilidad | |

| Nº | HERRAMIENTA | Funcional | Conductual | Técnica |
|----|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| | Proyectos. Método PMI | | Autonomía | |
| 16 | Identificando Público Objetivo | Análisis Social | | |
| 17 | Identificando Redes de apoyo | Visión de Oportunidades/Empre ndimiento Involucrar a la comunidad | | Impacto social |
| 18 | Impulsores de Mejora | | | Planificación Innovación Social |
| 19 | Inspiración por Analogía | | | Liderazgo Creatividad |
| 20 | Investigación de fuentes secundarias | Conocimiento teórico | | Liderazgo |
| 21 | Lluvia de Ideas | Apertura | Comunicación Trabajo en equipo- Colaborativo | Creatividad Planificación de la Innovación Social |
| 22 | Mapa de Empatía | | Empatía | |
| 23 | Mapa de Grupos de Interés | Compromiso | | Impacto Social |
| 24 | Mapa Mental | Investigación | Comunicación Involucrar a la comunidad | |
| 25 | Mapa de Personas y Conexiones | Visión de Oportunidades/Empre ndimiento Involucrar a la comunidad | | Impacto social |
| 26 | Mapa de Viaje del Cliente | Visión de Oportunidades/Empre ndimiento Análisis Social Pensamiento Crítico Involucrar a la comunidad | | Planificación de Innovaciones Sociales |

| Nº | HERRAMIENTA | Funcional | Conductual | Técnica |
|----|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 27 | Marco PATRI | | | Planificación de Innovaciones |
| 28 | Método Delphi | ¿Investigación? | Trabajo en equipo | |
| 29 | Metodología FODA | | | |
| 30 | Metodología Lean Start-up | Visión de Oportunidades/Empeñamiento | | Gestión del capital financiero Planificación de Innovaciones Sociales |
| 31 | Modelos lógicos | Productividad | | |
| 32 | Plan de Negocio Canvas Social | Visión de Oportunidades/Empeñamiento | | Planificación Innovación Social |
| 33 | Pitch | | Comunicación | |
| 34 | Prototipado rápido | Pensamiento crítico | | Innovación |
| 35 | Roles de Equipo Belbín | | Trabajo en equipo Compromiso | |
| 36 | Sesión de Co-creación | Apertura | Trabajo en equipo | Creatividad |
| 37 | Sombreros creativos | Pensamiento crítico Apertura | | Creatividad |
| 38 | Taller de creatividad | | Trabajo en equipo | Creatividad Planificación de la Innovación Social |
| 39 | Teoría del cambio | | | Impacto Social |

Como se puede observar en la tabla presentada, hay muchas fichas que pueden ser catalogadas o bien en el mismo grupo de competencias o bien en otro grupo de competencias. Por esta razón, en cada ficha, al inicio de la misma se encuentra un apartado especial en el que se indican todas las competencias que se pueden desarrollar al aplicar dicha herramienta.

¿Cómo se ha construido esta Caja de Herramientas?

Este Documento se basa en una extensa revisión y síntesis de literatura sobre innovación y emprendimiento social, así como en contribuciones proporcionadas por todas las universidades que participan en este proyecto. No representa ninguna visión oficial de ninguna de ellas.

Por ello, al final de cada una de las fichas se puede encontrar un listado de referencias donde consultar más información sobre cómo aplicar las herramientas presentadas.

Además, con el fin de analizar la forma en cómo se da la aplicación de las herramientas ya dentro de la práctica, se llevará a cabo una prueba piloto que involucra a varios cursos de 10 universidades latinoamericanas, con el fin de monitorear el desempeño y el impacto que tienen en el desarrollo de competencias en Emprendimiento Social e Innovación Social. Dicha prueba estará a cargo de por lo menos una de las universidades miembros del consorcio. Es por ello que el documento que se presenta en estos momentos es un borrador que será enriquecido por las aportaciones de los socios del consorcio y por la retroalimentación fruto de la utilización de las herramientas en el contexto real.

El proyecto es posible gracias al programa Erasmus Plus dentro de la acción clave 2 denominada "Desarrollo de capacidades en el campo de la educación superior". Este proyecto es resultado de una investigación que se ha llevado a cabo desde octubre de 2016 y planea concluirse en octubre de 2019, presentando el análisis de resultados de la prueba piloto, así como los puntos a mejorar dentro del modelo de desarrollo de competencias propuesto en el proyecto.

LAS FICHAS DIDÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS DE INNOVACION SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En este documento se presentan 39 fichas que contienen herramientas útiles para desarrollar proyectos o iniciativas de innovación o emprendimiento social. Las herramientas representan una compilación selectiva de métodos, metodologías y técnicas provenientes de metodologías como el Design Thinking³ y del Human-Centered Design⁴, entre otras, que se han seleccionado para ayudar en el desarrollo de un proyecto o iniciativa de innovación o emprendimiento social.

Aparte de las fichas que se presentan aquí, existen muchas otras herramientas que pueden resultar de utilidad. Sin embargo, para esta publicación se han seleccionado estas herramientas en base a unos criterios que desde Students4Change se ha considerado relevantes para su aplicación:

- **Alto Interés.** Relación de métodos, metodologías o técnicas que desde el proyecto Students4Change se consideran que son de alto interés y de gran ayuda para desarrollar un proyecto o iniciativa de emprendimiento o innovación social. Ejemplos de fichas de alto interés son:

Ficha 9. Diagrama de Flujo de la Innovación Social

Ficha 15. Gestión de Proyectos. Método PMI

Ficha 32. Plan de Negocio. Canvas Social

- **Facilidad y sencillez para su aplicación.** Se ha buscado una selección de métodos que no sean complejos o casi imposibles de aplicar. Cuando se trabaja en proyectos o iniciativas de innovación social el eje principal es la interacción con la comunidad. Involucrar a la comunidad es central para poder tener éxito en este tipo de proyectos. Por eso, se han seleccionado métodos, técnicas o herramientas que puedan facilitar el trabajo con los diferentes actores y que a su vez son muy útiles para acercarse a la comunidad. Ejemplos de fichas de aplicación sencilla son:

Ficha 2. Los 5 Por qué

Ficha 3. Comparación referencial

Ficha 21. Lluvia de Ideas

³El Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras que se centra en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas usuarias. Se empezó a desarrollar de forma teórica en la Universidad de Stanford en California (EEUU), su primera aplicabilidad en el mercado fue desarrollada por la consultora de diseño IDEO.

⁴ El Human-centered Design es un enfoque creativo para la resolución de problemas. Consta de tres fases. En la Fase de Inspiración, aprenderás directamente de las personas para las que estás diseñando mientras te sumerges en sus vidas y entiendes profundamente sus necesidades. En la fase de Ideación comprenderá lo que ha aprendido, identificará oportunidades de diseño y prototipará posibles soluciones. Y en la Fase de Implementación, traerá su solución a la vida y, finalmente, al mercado. Y sabrá que su solución será un éxito porque ha mantenido a la gente que desea servir en el corazón del proceso.

- **Economía de recursos.** Fichas que no exigen una gran inversión de recursos ni técnicos, ni económicos, ni humanos de manera que puedan ser implementadas en cualquier tipo de contexto.

Ficha 4. Construcción de alianzas

Ficha 8. Definición del reto

Ficha 33. Pitch.

¿Cómo leer las fichas?

Las herramientas didácticas son un recurso rápido y de fácil aplicación que ayudarán a implementar nuestras ideas, *al tiempo que nos ofrecerán claves para cómo acercarnos* a la comunidad y poder trabajar conjuntamente para la sostenibilidad de nuestras iniciativas. Se basan en documentos, publicaciones y bancos de conocimiento ya existentes y desarrollados por diferentes organizaciones, aunque han sido adaptadas para atender las necesidades específicas del proyecto Students4Change. En este sentido, al final de cada ficha se presenta un conjunto de referencias donde se puede obtener mayor información sobre las mismas.

Cada una de las fichas tiene una estructura común con la cual se busca ofrecer información de primera mano que te facilite la comprensión y la implantación de la misma. En cada ficha a su inicio se identifica la competencia de la innovación y el emprendimiento social que se desarrolla al aplicar la ficha.

Como se puede observar, al inicio de cada ficha se encuentra un esquema visual con información clave que permite conocer de qué se trata la herramienta, el grado de dificultad para aplicar la misma, las implicaciones que conlleva el trabajo de esta ficha y los requerimientos en tiempo y recursos que se debe tener en cuenta a la hora de aplicar la ficha. Consultar este esquema antes de poner en práctica la herramienta, permitirá ahorrar tiempo y acertar en la selección de la herramienta adecuada para trabajar la competencia que deseas o para profundizar en el proceso de la innovación o el emprendimiento social que buscas.

Hay dos secciones especialmente relevantes y que se deben tener muy en cuenta. Por un lado, en el esquema inicial se indican todas las competencias que se desarrollan al aplicar la ficha. Te será muy útil consultar esta ficha si quieres desarrollar alguna otra competencia. Por otro lado, se presenta un apartado en el que se indica el proceso de la innovación social con el que se desarrolla la ficha. Consultar esta información permitirá saber qué fichas se debe utilizar en cada fase del proceso de la innovación o el emprendimiento social en el que se encuentre el proyecto, idea o negocio.

Además, de esta información, hay fichas en las que se ha incluido si se puede aplicar la ficha para “involucrar a la comunidad”. Hay que tener en cuenta este aspecto, ya que pueden ofrecer elementos de interés para el acercamiento a los/as diferentes actores y puede facilitar el desarrollo de los procesos de participación y de co-creación de las innovaciones sociales con los grupos de interés.

Además de este esquema, en cada ficha se puede encontrar la siguiente información:

- Acerca de la herramienta
- Objetivo
- Pasos
- Consejos
- Esquema visual
- Formulario Descargable
- Referencias

A continuación, se presenta la relación de fichas según grupo de competencias.



RELACIÓN DE FICHAS DEL GRUPO COMPETENCIAS FUNCIONALES

| COMPETENCIA FUNCIONAL | HERRAMIENTA | Nº Ficha |
|------------------------------------------|----------------------------------------|----------|
| Análisis social | Diagrama de Flujo de Innovación | 9 |
| | Identificación Público Objetivo | 16 |
| | Mapa de Viaje del Cliente | 26 |
| | Metodología FODA | 29 |
| Apertura | Lluvia de Ideas | 21 |
| | Sesión deCo-creación | 36 |
| Compromiso | Mapa de Grupos de Interés | 23 |
| | Construcción de equipo | 5 |
| Conocimiento teórico | Investigación de fuentes secundarias | 20 |
| Emprendimiento | Identificando redes de apoyo | 17 |
| | Mapa de viaje del cliente | 26 |
| Identificación de problemas y soluciones | Metodología FODA | 29 |
| Investigación | Entrevistas a través de Grupos de Foco | 10 |
| | Investigación de fuentes secundarias | 20 |
| | Mapas mentales | 24 |
| | Método Delphi | 28 |
| Involucrar a la comunidad | Identificando redes de apoyo | 17 |
| | Mapa de Viaje del cliente | 26 |
| Pensamiento Crítico | Árbol de problemas y oportunidades | 1 |
| | Definición de reto | 7 |
| | Generación de ideas | 14 |
| | Mapa de viaje del cliente | 26 |
| | Prototipado rápido | 34 |
| | Sombreros creativos | 37 |
| Proactividad | Definición del éxito | 7 |
| Productividad | Modelos lógicos | 31 |
| Valores | Construcción de alianzas | 4 |
| | Construcción de equipo | 5 |
| Visión de Oportunidades | Identificando redes de apoyo | 17 |
| | Mapa de Personas y Conexiones | 25 |
| | Mapa de Viaje del Cliente | 26 |

RELACIÓN DE FICHAS DEL GRUPO COMPETENCIAS CONDUCTUALES

| Competencia | Herramienta | Nº Ficha |
|-------------------|----------------------------------------|----------|
| Autonomía | Evaluación de proyectos | 12 |
| | Gestión de Proyectos | 15 |
| Compromiso | 5 por qués | 2 |
| | Roles de Belbín | 35 |
| Comunicación | Contar una historia | 6 |
| | Entrevistas a través de Grupos Focales | 10 |
| | Generación de Ideas | 14 |
| | Lluvia de Ideas | 21 |
| | Mapa Mental | 24 |
| | Pitch | 33 |
| Empatía | Definición del reto | 8 |
| | Mapa de Empatía | 22 |
| Responsabilidad | Gestión de Proyectos | 15 |
| Trabajo en Equipo | Lluvia de ideas | 21 |
| | Método Delphi | 28 |
| | Roles de Belbín | 35 |
| | Taller de creatividad | 38 |

RELACIÓN DE FICHAS DEL GRUPO COMPETENCIAS TÉCNICAS

| Competencia Técnica | Herramienta | Nº Ficha |
|---------------------------------|-------------------------------|----------|
| Creatividad | Inspiración por analogía | 19 |
| | Sombreros creativos | 37 |
| | Taller de creatividad | 38 |
| Gestión Capital Financiero | Estrategia de Financiación | 11 |
| | Flor de Decisión de Inversor | 13 |
| | Metodología Lean Start-up | 30 |
| Impacto Social | Construcción de Alianzas | 4 |
| | Teoría del cambio | 39 |
| Liderazgo | Flor de Decisión del Inversor | 13 |
| | Inspiración por Analogía | 19 |
| Planificación Innovación Social | Definición de reto | 8 |
| | Impulsores de Mejora | 18 |
| | Marco PATRI | 27 |
| | Plan de Negocio Canvas Social | 32 |
| | Prototipado rápido | 34 |

**FICHAS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS
EN INNOVACIÓN SOCIAL Y EMPRENDIMIENTO
SOCIAL ENLISTADAS POR ORDEN ALFABÉTICO**

FICHA 1. ÁRBOL DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Media |
| Tiempo requerido  | 3 sesiones. Se aconseja que cada sesión se desarrolle en una jornada de 2 horas. |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores Celo o cinta adhesiva |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Funcional. Pensamiento crítico Competencia funcional. Identificación de problemas y soluciones |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

El Árbol de problemas es un diagrama visual que asocia una cadena de causas y efectos, dando la oportunidad para un análisis del problema priorizado, buscando comprender sus relaciones causales. Se establecen correlaciones más relevantes, con el objetivo de analizar la realidad de una manera simplificada para alentar y guiar una acción planificada. Este método integra el enfoque participativo ZOOP (Zielorientierte Projektplanung, o GOPP - Goal Oriented Project Planning, en inglés). Fue concebido originalmente por la Cooperación Técnica Alemana.

Este enfoque "proporciona un marco sistemático para identificar, planificar y gestionar nuevos proyectos desarrollados en un entorno de taller con partes interesadas clave. El producto es una matriz de planificación, el marco de diseño lógico, que resume y estructura los principales elementos de un proyecto y resalta los vínculos lógicos entre las propuestas presentadas, las actividades planificadas y los resultados esperados"(ZOPP, 2015 apud BROSE, 2010, traducción libre).

OBJETIVO

La herramienta permite diagramar un problema y apoyar el proceso de inmersión en problemas reales, en la búsqueda de la identificación y exploración de un problema para poder

cambiarlo a una mejor situación. Es útil porque ofrece una excelente manera de sumergirse en un problema al aplicar la teoría del cambio para tratar de resolverlo con el apoyo de las partes interesadas.

PASOS

El método fue bautizado exactamente para propiciar la construcción de un árbol, en el que sus partes más evidentes – tronco, hojas y raíces – son las piezas a ser representadas.

Es interesante que también se use la técnica de pensamiento del diseño de lluvia de ideas. Es decir, se anima a todos los integrantes del grupo a que hablen / escriban libremente lo que aparece en sus mentes sobre los contenidos del método Árbol de problemas. En este punto, es importante que los miembros no juzguen las ideas. Luego, las ideas que surgieron y que el grupo no entendió fácilmente se pueden explicar, agrupar, editar e incluso jerarquizar (MELLO, 2016).

1. El tronco: representa el problema principal

Identificar el tronco del árbol es un momento muy importante en este método. En la formulación troncal del árbol de problemas, los involucrados deben escribir el problema que quieren abordar. El grupo identifica un problema central a partir de una situación que se plantea, por ejemplo, en su escuela u otro lugar de trabajo o comunidad.

El grupo debe hacer un esfuerzo inicial para enfocar su análisis en el lugar central de una situación problemática. En este momento, deberíamos intentar escribir un problema desde un punto de vista negativo o indeseable. Por ejemplo, la falta de un tratamiento adecuado de los derechos orgánicos en la ciudad. En el tronco, deberíamos evitar formular una posible solución al problema (por ejemplo: falta de publicidad de las acciones del estado), ya que un problema no es la falta de solución. Además, no es bueno trabajar con problemas muy genéricos (por ejemplo, corrupción), es necesario trabajar ya que los miembros del grupo perciben el problema genérico (MELLO, 2016).

Por lo tanto, formularemos un problema específico para abordar este método. Este problema debe validarse con datos secundarios (obtenidos en investigaciones y estudios) y / o con datos primarios (el grupo mismo recopila datos para probar esto).

2. Las hojas: representan los efectos o consecuencias

Después de identificar el problema en el tronco de la imagen del árbol, comenzamos a trabajar con las hojas en el dosel del árbol, en el que se trabajan los efectos no deseados de esa pregunta.

3. Las raíces: representan las causas de los problemas

En las raíces, el grupo debe explorar las causas del problema presentado en el tronco, esto es posible mientras se desarrolla este momento; es común que el grupo revise los efectos / abandono y reasigne como causas en lugar de efectos.

Las raíces ideales deberían diseñarse de forma jerárquica, identificando razones primarias (más cercanas a la superficie), secundarias y terciarias etc. Para la jerarquización debemos

preguntarnos por qué al nivel anterior raíz / causa. Este proceso organiza los factores que generan el problema central en términos de profundidad y complejidad.

El diagnóstico identificado para el problema central, el tronco, así como sus causas y efectos deben validarse y revisarse con el grupo para probar la lógica incorporada del Árbol de problemas.

4. Invertir el árbol

Después de construir el tronco, las hojas y las raíces jerárquicas, el grupo puede invertir el árbol y trabajar el problema negativo del tronco con una formulación positiva que sería el objetivo general de un plan de acción, plan de negocios etc.

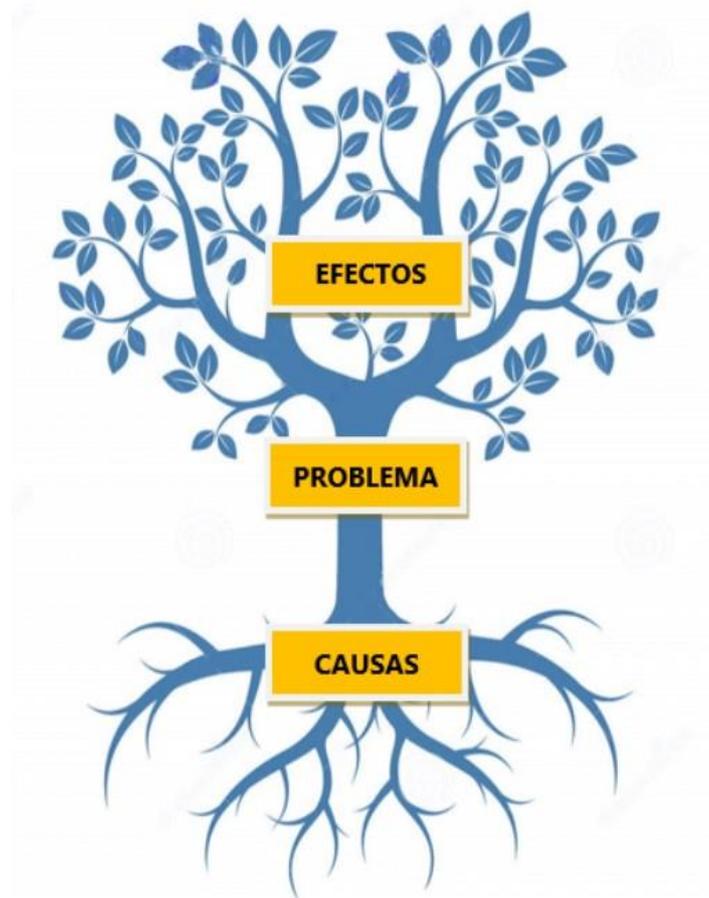
Por lo tanto, se pueden transformar las raíces / causas en formas para que el grupo logre el objetivo general / troncal, elevando así los objetivos específicos de un plan de acción, por ejemplo. Las hojas / efectos se transformarían en resultados que se obtendrían a largo plazo.

En este proceso, es importante evitar el diseño de causas / raíces en el árbol que no están sujetas a cambios. También debemos verificar la coherencia y consistencia entre los medios y fines planificados. Al mismo tiempo, en el proceso de transformar la técnica en un plan de acción, debemos delimitar el alcance del trabajo (MELLO, 2016).

CONSEJOS

- La herramienta debe desarrollarse principalmente de forma participativa y debe trabajarse para lograr la participación ideal de grupos heterogéneos y multidisciplinares, a fin de enriquecer el proceso en cuestión.
- Los enfoques centrados en el problema, como hemos visto, son técnicas que nos ayudan mucho en la formulación de propuestas de intervención. Pero vale la pena recordar que un problema también puede verse como una oportunidad para explotar un sector. Pero una oportunidad no siempre viene de un problema. Por ejemplo, una innovación puede suceder en un sector y puede verse como una oportunidad para su aplicación en otro sector.
- No debemos subestimar la importancia de la búsqueda de la complejidad de las raíces / causas. Cuanto más jerárquico, mejor. Para la jerarquización debemos preguntar por qué al nivel anterior raíz / causa.

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Students4Change

[DESCARGAR PLANTILLA](#)

REFERENCIAS

BROWN, T. Designing Thinking. Harvard Business Review, June 2008. Available at <http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>, access october 2017.

BROSE, Markus. Metodologia Participativa – Uma Introdução a 29 Instrumentos. Porto Alegre: 2ª Edição, Tomo Editorial, 2010.

CHEVALIER, J. M.; BUCKLES, D. J. The opportunity tree is adapted from Participatory Action Research, Theory and methods for engaged inquiry, 2012.

MELLO, Ruth Espinola Soriano de. Planejamento, modelo e plano de negócios. Brasília, DF: SEBRAE; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

VIANNA, Maurício *et al.* Design Thinking – inovação em negócios. Rio de Janeiro. MJV Press: 2012. Available at http://static2.inovacaoedesign.com.br/artigos_cientificos/Design-thinkinginovacao-em-negocios.pdf. Access october 2017.

FICHA 2. CINCO POR QUÉS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Bajo |
| Tiempo requerido  | 15-30 Minutos |
| Material Requerido  | Bolígrafos Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencial Conductual. Compromiso |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generación de Ideas Sostenibilidad Transferencia |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La técnica de “**los 5 por qué**”, también conocida como “**Escalera de Porqués**”, es un método de análisis muy útil que se basa en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que se generan por la existencia de un problema en particular.

La técnica fue originalmente desarrollada por Taiichi Ohno, uno de los creadores de la metodología de producción de Toyota Lean (The Toyota Production System).

Se basa en un proceso de trazabilidad, se analizan las posibles causas al problema caminando hacia atrás, hasta llegar a la última causa que originó el problema. Hay que tener en cuenta que no tienen por qué ser exactamente 5 preguntas, ya que esto va a depender de la longitud del proceso causal del problema.

Se puede aplicar a la resolución de un conflicto, toma de diagnóstico o a la toma de decisiones. La aplicación de esta herramienta ayuda a encontrar las causas superficiales de un problema hasta llegar poco a poco a la raíz.

Esta herramienta permite cumplir con el principio de Pareto (o proporción 80-20), ya que garantiza concentrar los esfuerzos en el 20% de las soluciones que mayor valor aportan a tu proyecto o iniciativa.

OBJETIVO

El objetivo de esta herramienta es servir de soporte en la investigación de las causas de los problemas de manera sistemática. Determinar bien las causas raíz de un problema es muy importante para poder definir las acciones apropiadas que vayan a tratar de solucionarlo.

PASOS

1. Determinar el problema sobre el que quieres aplicar la técnica. No todos los problemas tienen porque ser analizados utilizando esta herramienta, por lo tanto, es importante definir bien cuál es el problema más importante que merece su aplicación.
2. Crear un equipo de trabajo que ayude a investigar y analizar el problema.
3. Realizar un proceso de investigación sobre el problema y comenzar a aplicar la técnica de los 5 porqués.
4. Comenzar lanzando al equipo una pregunta general relacionada con el problema a tratar y preguntar 5 veces porqués.
5. Escribir en un papel las respuestas que se van ofreciendo, observando qué y cómo expresan sus ideas las personas del grupo.
6. Establecer un plan de acción. Definir y consensuar con los asistentes a la sesión un plan de acción para poder gestionar los siguientes pasos a acometer.
7. Concluir y compartir la información de todo el proceso.

CONSEJOS

- Se debe trabajar de manera individual o con un grupo de no más de 10 personas
- Se aconseja recabar el mayor número de datos posibles sobre el problema
- Se aconseja hacer preguntas relacionadas directamente con el problema, preguntando porqué a cada una de las causas identificadas. Evita las generalidades.
- Es importante centrarse en las probabilidades más altas y no en todas las posibilidades.
- Si se trabaja en grupo esta herramienta, se aconseja utilizar la técnica lluvia de ideas (ficha 21), que se puede encontrar en esta publicación
- Considera que no se debe llegar al elemento central del problema hasta la 4ª pregunta.
- Se puede utilizar un papel y un bolígrafo y tratar de dibujar un esquema de las relaciones que se van encontrando.

ESQUEMA VISUAL

PLANTILLA LOS CINCO PORQUÉS

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

↓

¿POR QUÉ ESTÁ OCURRIENDO ESTO?

¿POR QUÉ ESTO? RAZONES

[DESCARGAR PLANTILLA](#)

REFERENCIAS

Oliver Serrat, 2009 “The Five Whys Technique” en Knowledge Solutions Asian Development Bank. pag. 30. <https://www.adb.org/publications/five-whys-technique>

IDEO.ORG. Design Kit. <http://www.designkit.org/resources>

Eric Ries, 2008. StartUP lessons Learned. Five Whys. <http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/five-whys.html>

Eric Ries, 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

FICHA 3. COMPARACIÓN REFERENCIAL. BENCHMARKING

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderada/Alta |
| Tiempo requerido  | Varios días |
| Material Requerido  | Internet Bibliografía Trabajo de escritorio |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Innovación |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generación de Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Benchmarking es una de las estrategias más relevantes para aumentar la eficiencia. Es un meticuloso proceso de investigación que permite a los gerentes comparar productos, prácticas comerciales, servicios o metodologías utilizados por rivales que absorben características para alcanzar un nivel de gestión o superioridad operacional.

Es importante destacar que no se trata de una simple reproducción, sino de la capacidad de ver las mejores prácticas y ajustarlas a las peculiaridades de su empresa. Si posee una panadería rústica y tiene pobres resultados (baja productividad), pero sabe que en el vecindario adyacente hay un competidor lleno de glamour, líneas gigantes en cualquier momento del día y resultados sólidos, tratar de comprender sus métodos e incorporarlos a su panadería, usted está inconscientemente haciendo benchmarking.

OBJETIVO

Alentar a las empresas a pensar más allá de sus limitaciones, a buscar factores clave que aumenten exponencialmente su competitividad.

PASOS

1. Análisis interno: evaluación exhaustiva del proceso interno y las prácticas comerciales;

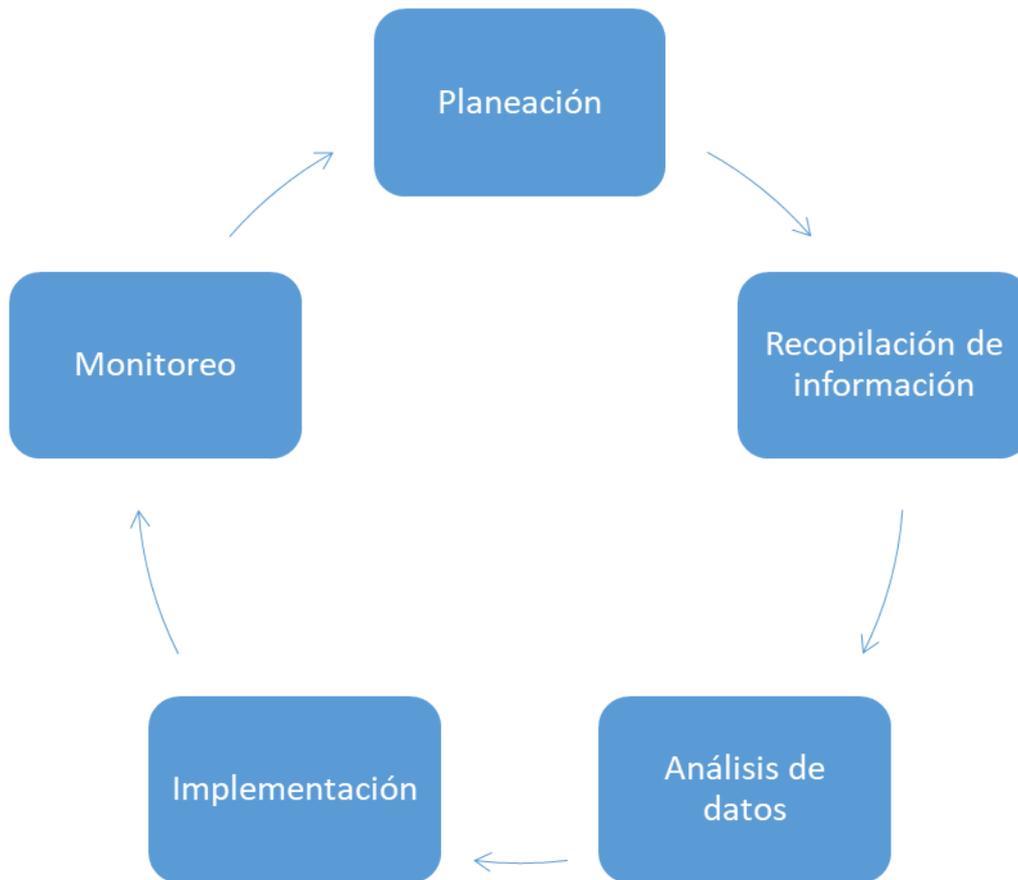
2. Identificar empresas de "excelencia": investigación inicial para conocer a los grandes actores del mercado;
3. Definir métodos y estrategias para la recopilación de datos: cómo los secretos o estrategias de las grandes empresas se aplicarán en su organización. Las alianzas y los acuerdos pueden proporcionar una solución;
4. Análisis de mercado: conocer las mejores prácticas de la competencia dentro de lo que se necesita mejorar;
5. Identificar lagunas de rendimiento: etapa de comparación;
6. Proyección de los niveles de desempeño futuros para cerrar las brechas o lagunas identificadas: cuáles son los objetivos para la mejora del proceso y cuál es la fecha límite;
7. Implementación de acciones específicas de adaptación;
8. Comentarios: reevaluación continua, siempre basada en el mejor momento.

CONSEJOS

Hay muchos tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: búsqueda de las mejores prácticas adoptadas dentro de la propia empresa (filiales/subsidiarias, departamentos que desarrollan metodologías innovadoras, etc.);
 - Benchmarking competitivo: en este formato, el enfoque es el análisis exhaustivo de las prácticas de competencia, buscando superarlas. Es difícil de llevar a cabo, teniendo en cuenta que las empresas normalmente no "filtran" sus secretos tan fácilmente a sus rivales;
 - Benchmarking funcional: en este caso, lo que se compara son los procesos de trabajo entre organizaciones, aunque la comparación se realiza con organizaciones de diferentes segmentos;
 - Benchmarking cooperativo: dos compañías establecen una sociedad, compartiendo información a lo largo de sus procesos. También ocurre cuando una compañía "modelo" abre la posibilidad para conocer algunos de sus procesos para otra empresa. Esto puede ocurrir cuando dos empresas tienen puntos de excelencia distintos o cuando una de las dos permite el aprendizaje de otra por su prestigio, notoriedad, etc.
-
- Para identificar las fuentes secundarias, se recomienda consultar con alguna persona cercana al problema que se quiere investigar.
 - Otra forma de acercarse, es identificando aproximaciones anteriores al reto que se quiere investigar.
 - No se trata de realizar una investigación en profundidad, el objetivo que se persigue es poder obtener datos rápidos para sustentar el conocimiento del reto.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Camp, Robert C. Business process benchmarking: finding and implementing best practice. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press, 1995.

Spendolini, Michael. The benchmarking book. New York, Amacom, 1992.

FICHA 4. CONSTRUCCIÓN DE ALIANZAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja |
| Tiempo requerido  | 40 minutos |
| Material Requerido  | Plantilla Lápiz |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Impacto social Involucrar a la comunidad. Construcción de Relaciones Toma de Decisiones |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La Construcción de Alianzas es una herramienta para diseñar un entendimiento común y emplear el conocimiento a través de varias y diferentes perspectivas. Crear asociaciones requiere mucho esfuerzo de parte de todas las personas y organizaciones involucradas.

Construir relaciones de trabajo de alta calidad que respalden una colaboración efectiva, a menudo requiere una inversión considerable de tiempo e implica intentar balancear el riesgo mediante una razonable mezcla de alto riesgo-alta recompensa y bajo riesgo-baja recompensa.

Para gestionar esta cartera, se puede comenzar por ordenarlas y segmentarlas creando un “mapa” de sus colaboraciones, es lo que se conoce como Mapa de Creación de Alianzas.

OBJETIVO

La herramienta fue diseñada para identificar y realizar un análisis para ver qué tipo de alianzas se deben desarrollar con los posibles socios del proyecto o iniciativa antes de iniciar cualquier tipo de dialogo con ellos

Es útil porque permite separar conceptualmente varias dimensiones y relacionarlas para forjar alianzas.

PASOS

La herramienta Construcción de Alianzas describe una serie de fases que pueden estar presentes en el desarrollo alianzas. El mapa indica lo qué es necesario en cada fase para hacer que estas alianzas funcionen, ofreciendo guías en vez de reglas.

Cada fase, descrita en la hoja de trabajo, es importante y no debe ser descuidada si se espera que la alianza se mantenga balanceada y en curso para lograr sus objetivos. Para trabajar adecuadamente, las alianzas deben ser mutuamente beneficiosas para las partes involucradas. Se puede utilizar esta herramienta para analizar en qué fase de alianza están el proyecto o iniciativa que se va a desarrollar y el o lo/as socios/as.

Las fases en la creación de alianzas son:

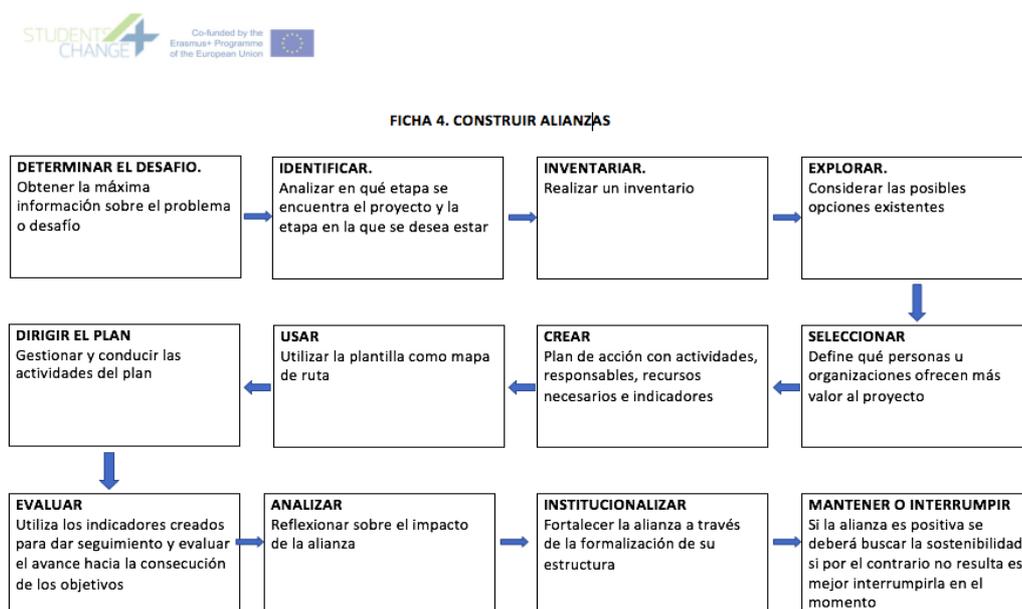
- Paso 1. Determinar el desafío y recolectar toda la información posible.
- Paso 2. Identificar la etapa en la que se encuentra la iniciativa o proyecto de innovación o emprendimiento social e identificar la etapa en la que se desea estar.
- Paso 3. Realizar un inventario de alianzas activas en función de actividades, recursos destinados y misión.
- Paso 4. Explorar las opciones u oportunidades existentes bien entre las actuales o en la construcción de nuevas alianzas.
- Paso 5. Seleccionar aquellas alianzas que pueden ofrecer un valor real, construir relaciones de trabajo.
- Paso 6. Crear un plan de acción para definir objetivos, actividades y recursos.
- Paso 7. Usar la plantilla como un mapa para construir un camino hacia esa etapa. El camino trazado ofrece un resumen de las actividades que deben ser realizadas entre ellas.
- Paso 8. Dirigir el plan de acción para desarrollar las alianzas
- Paso 9. Evaluar los avances hacia la consecución del plan de acción
- Paso 10. Analizar el impacto de la alianza
- Paso 11. Institucionalizar. Construir una estructura apropiada y un mecanismo que asegure el compromiso y la coordinación de la alianza
- Paso 12. Mantener o interrumpir.

CONSEJOS

Para gestionar las colaboraciones de manera eficaz, se aconseja crear un portfolio o cartera de alianzas.

- Te aconsejamos que intentes completar esta herramienta en coordinación con tu equipo, desarrollando las siguientes técnicas:
- Reflexión individual para poder analizar los elementos que tenemos que construir
- Reflexión grupal para poder construir conjuntamente cada uno de los departamentos mostrados en la herramienta.
- Debate entre las personas miembro del equipo
- Análisis de los aspectos mencionados

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Adaptación de la plantilla Mapa de Construcción de Alianzas de Nesta, 2013.

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

DiY Toolkit. Nesta, 2013. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map/>

<https://www.plusacumen.org/courses/social-entrepreneurship-101>

Fundación Codespa, 2014., Cuatro Modelos de APPD para la Innovación Social Empresarial. <https://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/cuatro-modelos-de-alianzas-publico-privadas-para-el-desarrollo-para-la-innovacion-social-empresarial/>

Ross Tennyson, 2003 The Partnering Toolbox. International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)
Sphttp://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6C-F519987AD2CE/pt-en.pdf

IDEO. <http://www.designkit.org/methods/17>



FICHA 5. CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Alta |
| Tiempo requerido  | 60 Minutos |
| Material Requerido  | Papel Lápices o rotuladores |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia Funcional. Compromiso/valores Competencia conductual. Trabajo en equipo-colaborativo |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generando Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La formación del equipo de trabajo es un proceso central para que toda iniciativa o proyecto tenga éxito. En la actualidad, se sabe que no es posible emprender ningún proyecto solo, se necesita de la cooperación de otras personas y/o agentes para poder alcanzar los objetivos que se plantean para poder enfrentar el problema social.

Sabemos que somos más efectivos y eficaces si trabajamos en coordinación dentro de un buen equipo de trabajo. Por ello, un proceso importante que se debe tener en cuenta a la hora de emprender una iniciativa o proyecto de innovación social es definir cuál es el equipo que se va a conformar para desarrollar el proyecto y qué tipo de competencias, cualidades y talento necesitas para conformar un “equipo efectivo”.

En los proyectos de innovación social es importante tener en cuenta la riqueza que aporta la diversidad y la trans-disciplinariedad ya que aportan nuevas ideas y conocimiento al proyecto. Algunas ventajas del trabajo en equipo son:

- Otorga credibilidad al proyecto
- Facilita el apoyo de la comunidad en el esfuerzo
- Amplía las posibilidades de networking. Representa una oportunidad para acercarte a la comunidad y sensibilizar sobre la importancia de tu proyecto.
- Inclusión de nuevas ideas. Recuerda que dos mentes piensan mejor que una.

Es importante considerar estas ventajas de la creación del equipo desde los inicios del proyecto.

Un buen equipo se pone en funcionamiento cuando entran en juego 4 elementos:

- Las fortalezas de cada persona miembro,
- La visión y el trabajo en equipo,
- Cooperación y alineación de las personas con el proyecto
- Resultados. Es importante que todos los miembros del equipo estén claros en cuáles son los objetivos y los resultados que se persiguen alcanzar con el proyecto.

OBJETIVO

Esta herramienta tiene como objetivo ayudar en el proceso de análisis de las necesidades y recursos humanos existentes para desarrollar con éxito el proyecto o iniciativa.

PASOS

En el proceso de creación del equipo de trabajo surgirán algunas preguntas como son:

1. Analizar las necesidades y definir el equipo.

- Identificar la necesidad de la comunidad
- Determinar por qué es necesario crear el equipo
- Identificar cuáles son las capacidades y los gaps existentes en términos de: habilidades, competencias, liderazgo, medición de impacto, métodos, gestión de relaciones con la comunidad, entre otros.
- Definir qué tipo de equipo se quiere conformar y cuántas personas se necesitan involucrar para ayudar a desarrollar la idea.

2. Construir el equipo del proyecto.

- Entrevistar a posibles integrantes del equipo. Conoce a cada persona, sus antecedentes, experiencia y capacidades. Trata de analizar su temperamento para tener una imagen completa de quiénes son
- Elegir a integrantes que puedan trabajar en colaboración de manera cordial. Los integrantes del equipo deben llevarse bien y crear vínculos. Elegir un equipo que tenga química significa elegir a algunas personas que puedan complementarse entre sí.
- Formar un equipo diverso. Al crear un equipo diverso, surgirán más perspectivas y se presentarán ideas únicas y nuevas.
- Elegir a las personas que puedan hacer el trabajo. Al formar un equipo, debes asegurarte de que los integrantes tengan la experiencia y las capacidades correctas para lograr el éxito y la meta final.
- Establecer algunos valores y metas cohesivos. Aunque un equipo diverso con diferentes perspectivas puede impulsar el éxito, es importante que todos los integrantes estén de acuerdo sobre los valores y las metas del equipo.

- Diseñar las labores y las expectativas. Cada integrante debe esforzarse constantemente para lograr la meta general del equipo, pero debe concentrarse también en una parte específica del proyecto.

3. Liderar el Equipo del proyecto.

- Si ya se tiene un equipo, es importante identificar cuáles son las fortalezas de cada miembro del equipo.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los miembros del equipo del proyecto para motivarles y hacer las cosas de forma adecuada.
- Considerar que las ideas de las personas de tu equipo pueden ser muy valiosas.
- Estar atento a la comunicación verbal y no verbal de las personas del equipo, siendo sensible a sus sentimientos y emociones.
- Crear respeto y confianza en el equipo. El hecho de ser líder no quiere decir que se tiene que agradar a todos los integrantes de inmediato ni que se obtendrá el respeto.
- Mejorar la comunicación. Confianza, valores comunes, respeto por los demás y diversidad ayudan a formar un buen equipo. Claridad en la comunicación y transparencia son dos elementos que fortalecen el sentimiento de equipo.
- Animar la formación de confianza, compartir información y colaborar entre las personas del equipo.
- Delegar tareas y responsabilidades a las diferentes personas miembro del equipo.
- Establecer los valores y objetivos del equipo y evaluar el desempeño del mismo.
- Establecer métodos para llegar a consensos, para dar espacio y lugar a las aportaciones de todas las personas del equipo, y para motivar la escucha activa.

CONSEJOS

- Ser claro en la Visión, la misión y los resultados esperados de tu proyecto
- Seleccionar una idea que sea tangible y realista en su consecución
- Construir el equipo en la fase inicial de tu proyecto. Puede ser útil para desarrollar la visión y la misión del proyecto.
- Involucrar a personas que sean:
 - Entusiastas con tu idea. Las personas entusiastas invierten tiempo y energía en hacer que el proyecto sea exitoso.
 - Dispuesta a desarrollar diferentes roles.
 - Con habilidades técnicas pero lo que es más importante con amplias competencias sociales.

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

DiY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DiY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map/>

FICHA 6. CONTAR UNA HISTORIA. STORYTELLING

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Complejidad  | Media |
| Tiempo requerido  | 60 minutos |
| Material Requerido  | Bolígrafo Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia conductual. Comunicación |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Storytelling es la capacidad de contar historias de una manera relevante, donde los recursos audiovisuales se usan junto con las palabras. Es decir, una historia que pueda captar la atención del interlocutor, donde sea que esté, y que, preferiblemente, le signifique, que permanezca en su memoria.

Es un método que promueve su negocio sin la necesidad de realizar una venta directa; en otras palabras, contar historias tiene un carácter mucho más persuasivo que invasivo. Este método es ampliamente utilizado en Marketing y Publicidad. La herramienta destaca por la capacidad de estrechar la relación entre una marca y su consumidor final. Es un gran aliado para compartir ideas, conocimiento y otros intereses a través de una narrativa.

Se puede hacer en parejas, en grupos o solo, pero hasta tres personas es lo ideal. en caso de hacerlo en grupo, cada uno debe contribuir con lo cada quien sepa hacer mejor. La construcción del diálogo y otra planificación debe ser lo primero y el diseño oficial es lo último, después de algunos borradores. El mediador propone temas generales y materiales visuales (imagen, video, póster, etc.) para inspirar al grupo.

OBJETIVO

El objetivo de esta herramienta es mejorar tanto la promoción de la autoría como la creatividad. El objetivo principal es dar sentido a los momentos importantes de la historia o de la vida de alguien.

PASOS

9. Encontrar el mensaje a transmitir:

Es hora de establecer el mensaje principal para su presentación. Para hacer esto, hágase la siguiente pregunta: "Si mi audiencia necesitara recordar una sola cosa, ¿Cuál sería?" Encontrará la respuesta al reflexionar profundamente sobre sus objetivos y, por supuesto, sobre el interés del público en ello.

10. Convierte tu mensaje en un lema (slogan):

Utilice una frase concisa, fuerte y significativa que resuma todo el contenido del mensaje que se busca dar.

11. Establezca el principio, el desarrollo y la conclusión:

Su mensaje solo se transmitirá de manera eficiente si se desarrolla detenidamente, de manera consistente. Use otros mensajes para llevarlo a dónde se quiera, puede utilizar ejemplos y metáforas. Busque un final rotundo, una conclusión poderosa, que ayude a mantener el mensaje en la memoria de quien asista a la presentación.

CONSEJOS

Algunos consejos se enumeran a continuación para apoyar una producción de *storytelling* o narración de cuentos:

- Una buena narración se crea a partir de cinco elementos básicos: simplicidad, emotividad, veracidad, realidad y validez.
- Es un error creer que la creatividad es una habilidad inherente a algunas personas las cuales la tienen en abundancia mientras que otras la tienen en menor proporción.
- Seleccione algunos temas generales para sugerir ideas a los diseñadores.
- Escriba una o dos versiones antes de encontrar el primer borrador de la historia.
- El tener una retroalimentación sobre el documento escrito y los diseños o bocetos es una forma de que el grupo exprese su pensamiento; busque dicha retroalimentación y luego considere cómo podrían incorporar algo de la misma en su trabajo.
- Considere formas de involucrar a todos los participantes, usando preguntas como: "¿Hay alguna otra forma de ver esto?", "¿Quién más tiene una idea?", "Déjame ver si te entiendo (parafrasear un comentario)".
- Es importante asegurarse de que los participantes se sientan cómodos para expresar sus ideas.
- Seleccione un espacio familiar, cómodo y silencioso, donde nadie interrumpa el proceso.
- Los documentales de audio son fáciles de hacer con servicios como Soundcloud. Podría ser útil comenzar con audio y pasar al video.
- Las ideas son la parte más importante, así que dedique tiempo a desarrollar temas exclusivos y acotados.
- La escritura es la habilidad central de cualquier proyecto multimedia, incluya las preguntas de la entrevista, la estructura de la historia y las voces en off.
- Mantenga los proyectos cortos y al grano, o corre el riesgo de sentirse abrumado con información y secuencias de video.
- Acepte sus errores. Aprenda de cada uno para mejorar el próximo proyecto. Intentar estos proyectos ya ha hecho del mundo un lugar mejor.
- Involucrar a los participantes en compartir el trabajo final con audiencias auténticas

- Aquí tenemos un excelente ejemplo de sitio web para producir narración de historias a través de mapas: "Esri Story Map", en su página de aplicaciones (<https://storymaps.arcgis.com/en/app-list/>).
- El mediador debe tener habilidades de comunicación, escuchar y ser empático con los participantes.
- El mediador no debe juzgar o comentar ideas en ese momento, jesto inhibe la participación! Debe incentivar ideas creativas y construir sobre las ideas de otros al comienzo si es necesario, asegurándose de prestar atención a una conversación a la vez.

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Blog Demystifying people analytics – the power of storytelling

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Blog Demystifying people analytics – the power of storytelling, <https://blog.hrn.io/demystifying-people-analytics-part-3-the-power-of-storytelling/>

ENDEAVOR BRASIL (Brasil). Storytelling: separando as marcas que vêm a passeio daquelas que vêm pra ficar. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/storytelling/>>. Last access in January 2018.

HERNANDEZ, Michael. Empowering Students Through Multimedia Storytelling, 2015, available at <https://www.edutopia.org/blog/empowering-students-through-multimedia-storytelling-michael-hernandez>. Last access in January 2018.

JARVIS, Paul. The 5 Common Elements of Good Storytelling. Disponível em: <<https://www.inc.com/paul-jarvis/the-5-common-elements-of-good-storytelling.html>>. Access in: 08 jan. 2018.

LÓPEZ, A. Greening Media Education: Bridging Media Literacy with Green Cultural Citizenship. Vol.13. New York: Peter Lang, 2014.

REZ, Rafael. Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI. São Paulo: Dvs Editora, 2017. 400 p.

RUBENSTEIN, Grace. Ten Tips for Personalized Learning via Technology – 2010 – <https://www.edutopia.org/stw-differentiated-instruction-ten-key-lessons>. Last access in January 2018.

FICHA 7. DEFINICIÓN DEL ÉXITO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Complejidad</p>  | <p>Media</p> |
| <p>Tiempo requerido</p>  | <p>Varios días</p> |
| <p>Material Requerido</p>  | <p>Bolígrafo y Papel</p> |
| <p>Competencias que se desarrollan a través de la aplicación</p> | <p>Competencia conductual. Proactividad Competencia Técnica. Gestión del Capital Financiero</p> |
| <p>Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado</p> | <p>Generando Ideas</p> |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

El éxito ha tenido muchas definiciones a través del tiempo, mostrando variaciones a partir de diferentes perspectivas culturales sobre aquello que se considera como metas, fines y propósitos. Hoy en día, al menos en Occidente, el éxito gira principalmente en torno a la carrera profesional debido a la suposición silenciosa de que el dinero proporciona una vida mejor y más oportunidades para su familia.

OBJETIVO

La periodista Laura Garnett entrevistó a una serie de empresarios considerados como exitosos de acuerdo a los parámetros occidentales, la mayoría de ellos CEOs, y los cuestionó sobre cómo definirían el éxito. Algunas de las respuestas que encontró son:

"Encontrar y vivir plenamente su propósito en la vida, y dejar un legado perdurable de haber hecho una diferencia en el mundo". - Ron Cordes, fundador de la Fundación Cordes

"El éxito no es tener que describir lo que se ha logrado ... otros lo hacen por ti" - Deborah Hopkins, directora de innovación de Citibank

"Defino el éxito como vivir mi verdadero propósito y tener un impacto positivo en las vidas de las personas elevándolas e inspirándolas a pensar y actuar de maneras que quizás no hayan considerado antes". - Raj Sisodia, cofundador de Capitalismo Consciente y profesor en Babson College

"El propósito de nuestras vidas es contribuir con nuestros dones únicos que Dios nos ha dado para tener un impacto positivo extraordinario en las vidas de los demás y del mundo". - David Kidder, CEO de Bionic

"El éxito, para mí, siempre ha sido proporcionar una gran calidad de vida para mi familia, para aquellos que trabajan para mí y para mi comunidad". - Jeremy Young CEO de Tanga

"Mi definición de éxito es saber que lo que estás haciendo es ayudarte a ti y a otros a llevar una vida mejor, más feliz y más sana". - Kara Goldin, CEO de Hint Water

"Para mí, el éxito significa crear un negocio que empodere a los clientes, empleados y la comunidad en la misma medida. Queremos agregar un valor positivo a la vida de las personas, desde un punto de vista personal y profesional". - Dan Kurzius, cofundador y COO de Mailchimp

"El éxito es mirar en retrospectiva tu vida, cuando está en los momentos finales, y sentir un gran orgullo en torno a lo que ha creado, logrado y tu legado, mientras que sientas poco o ningún arrepentimiento sobre lo que no hiciste y las oportunidades perdidas (por ejemplo, que tu familia todavía te ama). Si puedo morir sintiéndome así, creo que es un éxito ". - Seth Besmertnik, CEO de Conductor

"Siento que mi vida es exitosa si puedo vivir cada día con una actitud positiva, tener una sensación de satisfacción con mis circunstancias, tener equilibrio en todas las áreas importantes de mi vida, y tener el tiempo y los recursos para perseguir lo que me apasiona". - Marcia Becker, PhD, directora sénior de Servicios de Rehabilitación de Adultos y Rurales

"Defino el éxito como tener un trabajo que disfrutas y te permite financieramente, un cónyuge y una familia que te ama y te quiere, niños que te hacen sentir orgulloso por lo que son y lo que hacen, teniendo la libertad de adorar a un Dios amoroso, y poder contribuir al mejoramiento de tu prójimo. ¡Soy tan bendecido! " - E.N Garnett Jr., Asesor de Cultivos Certificado, Estados del Sur

PASOS

La psicóloga de Stanford Carol Dweck ha dedicado su carrera a comprender mejor lo que caracteriza a alguien como exitoso, y ha desarrollado 4 pasos:

1. Comprometerse con eso
El paso más importante es comprometerse a sí mismo para cultivar y apoyar esta forma de pensar. No será difícil encontrarlo, es algo que está disponible para todos nosotros, pero tendrá que mantenerlo siempre presente en todo lo que se hace. Cada palabra, cada acción y cada pensamiento.
2. Rodearse de personas exitosas
Te guste o no, tus pensamientos y acciones están influenciados por quienes te rodean. Si quiere alcanzar el éxito rápido, rodéese de aquellos que ya tienen éxito y están trabajando para tener más éxito. Por ejemplo, un Programa de Entrenamiento de Mercadeo para Consultores es donde puede rodearse de consultores dedicados y comprometidos a tomar medidas y hacer crecer su negocio.
3. Ir por el crecimiento
Otra decisión que toman las personas exitosas es ir por el crecimiento. No están satisfechos quedándose donde están. Quieren mejorar, aprender y prosperar constantemente a niveles más altos. Se centran en los resultados y llevan cada aspecto de sus vidas al próximo nivel. No puede tener la mentalidad de éxito si se siente cómodo con la mediocridad.
4. Toma medidas

El poder de tener una mentalidad de éxito es que no solo te hace pensar y sentirte más exitoso. Infiuye en las acciones que llevas a cabo. Tomar decisiones es una parte crítica del éxito. De hecho, sin eso simplemente llenaríamos nuestras mentes con pensamientos e ideas positivas, PERO no es hasta que damos vida a esas visiones e ideas que somos recompensados por nuestro compromiso e intenciones.

CONSEJOS

Como el éxito es una experiencia subjetiva, para alcanzarla se requiere una planificación de vida individual con objetivos específicos y oportunidades previstas para ser alcanzadas. Sin embargo, en esta sección se enfatiza la importancia de la salud mental en este proceso, ya que no tiene sentido lograr lo que siempre se ha deseado, o al menos lo que la sociedad le ha dicho que es lo que quiere, si no puede dormir debido a los traumas.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

GARNETT, Laura. How do you define success? Available at <https://www.inc.com/laura-garnett/how-do-you-define-success.html>. Last Access in January 2018.

ZUPURSKY, Michael. Four Steps to achieve success in business and life. Available at <https://www.consultingsuccess.com/4-steps-to-achieve-success-in-business-and-life>. Last Access in January 2018.

FICHA 8. DEFINICIÓN DEL RETO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja |
| Tiempo requerido  | 2 sesiones de 2 horas. |
| Material Requerido  | Post-its Bolígrafos |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia funcional. Pensamiento Crítico Competencia funcional. Innovación Competencia funcional. Análisis social Competencia conductual. Trabajo en equipo-colaborativo Involucrar a la comunidad. Construcción de Relaciones Toma de Decisiones |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Identificación de Problemas y Soluciones Ideación Prototipado Sostenibilidad |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Esta herramienta parte del Design Thinking⁵ como técnica para acotar nuestro problema. Una idea de proyecto, producto o servicio se basa en la existencia de un problema o reto que es necesario cubrir. Al inicio el reto es muy limitado, pero a medida que se va desarrollando la idea inicial, se va obteniendo más información del contexto en el que surge el problema.

La redefinición del problema es fundamental ya que va a permitir guiar el proceso creativo. Una mala definición del problema o reto puede llevarte a errores a la hora de implementar el proyecto. Los retos deben ser:

- Inspiradores
- Qué atienda a necesidades, inquietudes de las personas

⁵ Se refiere a las estrategias creativas que usan los diseñadores durante el proceso de diseño. También, es un enfoque para resolver problemas fuera de la práctica de diseño profesional, como en el contexto comercial y social.

- Que sean realistas.

Un reto de innovación bien definido permite capturar mejores ideas, y las mejores ideas nos conducen hacia un mayor potencial para generar soluciones de calidad e innovadoras. Así que tal y como decía Albert Einstein, invierte tu tiempo en definir el problema, antes de abordar la solución. Generar retos no es fácil, pero es definitivo para diseñar proyectos innovadores de calidad.

OBJETIVO

El objetivo de esta herramienta es ayudar a concretar el reto de manera que desde el inicio se tenga bien definido y se pueda llegar a soluciones concretas.

PASOS

La redefinición del reto se puede hacer en el proceso de ideación, prototipado y sostenibilidad del ciclo de la innovación o emprendimiento social, ya que siempre es conveniente revisar y ajustar el reto.

La herramienta que se presenta aquí, es para que se desarrolle en una o dos sesiones de alrededor de 2 horas cada una. En la primera sesión, se puede discutir sobre el reto, para ello se recomienda utilizar una de las herramientas de este documento, por ejemplo, la “Lluvia de Ideas” (ficha 21), para ir acotándolo y definir sus objetivos.

En la segunda sesión se puede intentar investigar sobre las debilidades del reto, así como aspectos que necesitan una profundización para llegar a un consenso final sobre los objetivos, los procesos y las fases a acometer para solucionar el reto o problema.

A continuación, se presentan los pasos que se recomiendan desarrollar en estas dos sesiones, entendiendo que son meras recomendaciones.

1. Identifica el reto. Es importante que el reto que se vaya a definir o abordar estén articulados con los objetivos estratégicos de la organización o los que se han definido para la iniciativa. En este primer momento, también se puede intentar identificar palancas estratégicas, es decir, aquellas estrategias que pueden apoyar la consecución del reto.
2. Una vez que ya tienes el paso uno definido, haz una lista de las posibles personas u organizaciones que deseas invitar.
3. Organiza la sesión teniendo en cuenta la fecha, horario, espacio y el material necesario para poder llevar a cabo la sesión.
4. Cursa las invitaciones para la sesión.
5. En el día de la sesión, comienza aplicando una técnica de “romper el hielo” para crear familiaridad en el grupo.
6. Empezar la des-construcción del reto a través de preguntas. Utiliza técnicas que te presentamos en este documento como: (Lluvia de ideas (ficha.21), prototipo rápido

etc.) para poder generar interés y trabajar directamente en el reto que tienes planteado. En el siguiente apartado, se presenta una plantilla con una serie de preguntas que pueden servir para guiar esta sesión.

7. Recoger todas las ideas y aportaciones que van saliendo en la sesión utilizando la herramienta Mapas mentales (ficha 24). Esta herramienta ayuda a estructurar y articular conexiones.

CONSEJOS

- Es muy importante dedicar tiempo a la definición correcta del reto, ya que una mala definición puede desembocar en la identificación de soluciones erróneas.
- Es recomendable buscar la diversidad en el grupo para poder tener la máxima información sobre el reto o el problema a enfrentar.
- Llegar a consenso en la definición de los objetivos del reto y sus pasos para resolverlo.
- Mantener una comunicación constante con las personas o grupos que han participado en las sesiones.
- Si el reto que se trabaja es muy general, se recomienda dividirlo en partes para poder trabajar con retos más concretos.
- Hay que tener cuidado porque trabajar con retos generales lleva a soluciones muy vagas.
- Los retos deben estar alineados con las necesidades de los grupos de interés, así como con los objetivos del proyecto o iniciativa.

ESQUEMA VISUAL

Preguntas para diseñar el Proceso para la Definición del Reto

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>¿Qué pregunta debemos hacernos? ¿Cuál es la clave del problema?</p> | <p>¿Por qué este reto resulta interesante para el público objetivo? ¿Está el problema formulado centrado en el usuario, basado en necesidades y guiado por los <i>insights</i> obtenidos?</p> | <p>¿Por qué es interesante para la iniciativa o proyecto que quiero acometer? ¿Es válida la definición del problema?</p> |
| <p>¿Cuál es el proceso de definición del reto? ¿Qué valor añadido aporta tu definición del problema? ¿Cuál es el beneficio que obtenemos al resolver el reto?</p> | <p>¿Quiénes puede ayudar en la definición del reto? ¿Es relevante el problema que planteas? ¿De qué manera?</p> | <p>¿Cómo se van a incentivar a las personas para que participen en el reto? ¿qué puede motivar a las personas para apoyar la definición del reto?</p> |

Fuente. Students4Change

Preguntas para De-construir el Reto

| | | |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Objetivos del reto. Analizar oportunidades</p> | <p>Metodología para seleccionar las ideas. Criterios</p> | <p>Antecedentes ¿Cuál es la experiencia de los grupos de interés en relación con el reto?</p> |
| <p>¿Cómo vamos a solucionar el reto?</p> | <p>¿Qué necesitamos para solucionar el reto?</p> | <p>¿Con qué recursos contamos para solucionar el reto?</p> |

Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

DiY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map/>

Ideo. Org. DesignKit <http://www.designkit.org/methods/54>

Hazte Cargo. Guía para emprendedores sociales. 2017.

SIMPACT Project. Social Innovation Business Toolbox, 2016. <http://www.simpact-project.eu/tools/business.htm>



FICHA 9. DIAGRAMA DEL FLUJO DE LA INNOVACIÓN

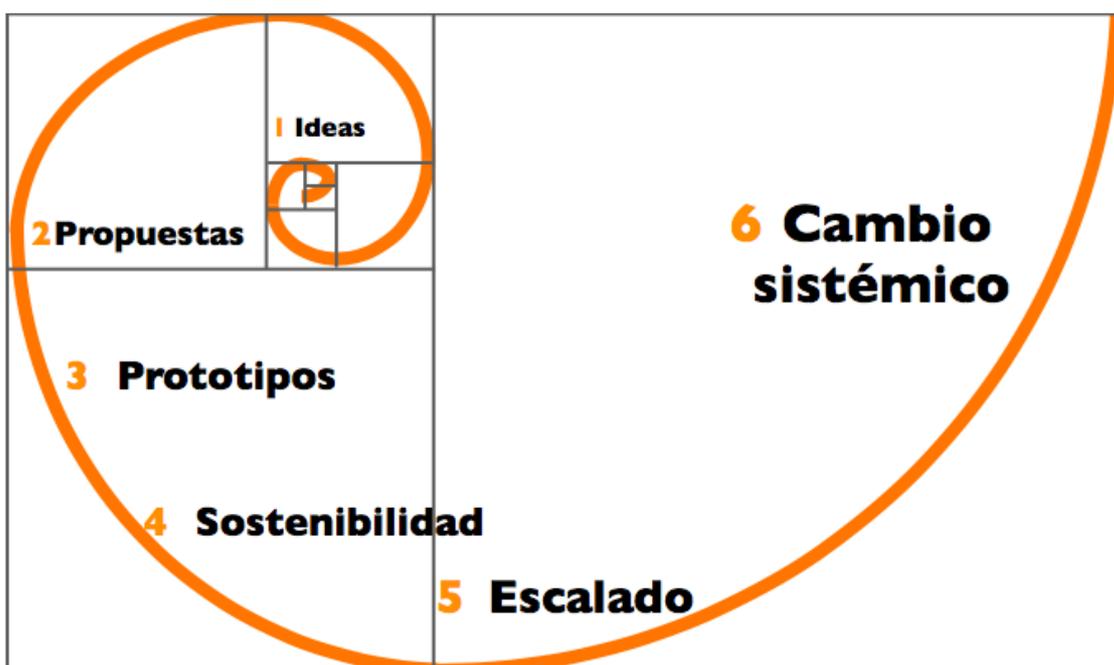
| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Compleja |
| Tiempo requerido  | Varios días |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia funcional. Análisis Social Competencia funcional. Innovación Competencia técnica. Planificación de la Innovación Social |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Identificación de Necesidades y Oportunidades Prototipado Escalado |

SOBRE LA HERRAMIENTA

El Diagrama de Flujo de la Innovación es una herramienta desarrollada por [Nesta](#)⁶ que ofrece un esquema detallado de varias etapas en el proceso de innovación, enlistando actividades, requerimientos y metas en cada una de las fases.

⁶Nesta es una fundación británica experta en temas de innovación social e innovación pública con alcance internacional.

Procesos de la Innovación Social



Fuente: Adaptación de la figura *The process of Social Innovation* (Murray et al, 2011, pág. 11))

Éstas incluyen un marco general de las distintas personas, habilidades, actividades y financiamiento que un proyecto u organización necesitará para tener éxito. La descripción detallada que esta herramienta provee ayuda para determinar dónde se encuentra uno en el proceso, y a organizar los siguientes pasos que se requiere para desarrollar la innovación.

OBJETIVO

El objetivo de esta herramienta es ayudar en la identificación de las etapas del proceso de innovación y de las necesidades y requerimientos que se deben tener en cuenta en cada fase.

PASOS

La aplicación de esta herramienta es complicada ya que demanda un gran esfuerzo de análisis. Sin embargo, realizarla al inicio del proyecto, cuando todavía se está gestando la idea ayudará a poder tener un control de las diferentes fases del proyecto y saber qué se necesita y en qué se que se tiene que poner energías. Los pasos que se aconsejan seguir son:

1. Identificar un espacio cómodo donde se pueda completar la ficha sin interrupciones.
2. Buscar las preguntas claves que ayudarán a completar la ficha. La técnica de lluvia de ideas que se presenta en este documento (ficha 21) puede ayudar a completar esta herramienta.
3. Consultar documentación clave de organizaciones de referencia en temas de innovación social y emprendimiento social.

4. Buscar el feed-back de expertos o personas que puedan estar cerca. Es importante tratar de conseguir el feed-back de población objetivo y grupos de interés. Para ello, se puede utilizar la ficha sobre realización de entrevistas o conducción de grupos focales que forma parte de este documento (ficha 10).
5. Tener a mano el documento y consultarlo a medida que se avanza en el desarrollo del proyecto.

CONSEJOS

- Se aconseja dedicar el tiempo necesario para completar esta ficha. El tiempo que se utilice será una inversión para ahorro de recursos (tiempo, humanos y financieros) para el futuro.
- Usa esta hoja de trabajo para saber en qué punto te encuentras en el proceso y si has considerado todos los aspectos relevantes. Esta verificación puede ayudar a identificar qué cosas necesitan atención especial. Este esquema es útil para saber qué herramientas y actividades pueden ser de utilidad en cada etapa.
- Busca el apoyo de personas expertas o personas cercanas, si lo consideras necesario. Recuerda, dos cabezas piensan más que una.

ESQUEMA VISUAL



PLANTILLA FLUJO DE LA INNOVACIÓN¹

| ETAPA | HABILIDADES ESPECIALES REQUERIDAS | EJEMPLOS DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS | NIVEL DE RIESGO Y MANIPULACIÓN | FINANCIAMIENTO REQUERIDO | TIPOS DE EVIDENCIAS GENERADOS | OBJETIVO |
|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------------------|----------|
| Explorando retos y oportunidades | | | | | | |
| Generando ideas | | | | | | |
| Desarrollo y prueba | | | | | | |
| Armando un caso | | | | | | |
| Entrega e implementación | | | | | | |
| Creciendo, escalando y dispersando | | | | | | |
| Cambiando sistemas | | | | | | |

¹ Esta plantilla se basa en la plantilla mostrada en la publicación Nesta, 2013. "Desarrollo e Impacto Ya. Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social". <http://es.diytoolkit.org>

DESCARGAR PLANTILLA



REFERENCIAS

NESTA. Desarrollo e Impacto Ya. Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social. DIY. <http://es.diytoolkit.org>

Clúster Audiovisual Galego. El Sistema de Gestión la Innovación http://www.clag.es/innovacion/files/e_04.pdf

Comisión Europea, 2013. Guía para la Innovación Social. Traducido al español en Principado de Asturias http://movil.asturias.es/Asturias/descargas/PDF_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia_innovacion_social.pdf



FICHA. 10. ENTREVISTAS A TRAVÉS DE GRUPOS DE FOCO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja/Media |
| Tiempo requerido  | 180 minutos |
| Material Requerido  | Plantilla Lápiz |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia funcional. Investigación Competencia Conductual. Comunicación Involucrar a la comunidad |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La historia de las sesiones de enfoque o grupos focales comenzó en 1937 en la Oficina de Radio de la Universidad de Princeton. La investigación original se centró en los medios y mensajes, como las películas de propaganda bélica. En la actualidad, los grupos focales todavía se usan para evaluar los mensajes y la publicidad, así como también los estudios cualitativos, con el objetivo de descubrir creencias, opiniones y puntos de vista personales sobre un tema elegido. En la innovación social y el diseño co-creativo, los procesos pueden ser pensados como una herramienta para conocer las ideas y actitudes de los participantes iniciales hacia un servicio, concepto o propuesta.

OBJETIVO

Esta herramienta es ideal para los “agentes” que tienen como objetivo comprender e investigar una realidad específica antes de implementar un proyecto de innovación social. Se pueden establecer tres objetivos:

- 1) Obtener las percepciones, creencias, opiniones y puntos de vista de los participantes en un área de interés definida en un entorno sin prejuicios.

2) Involucrar a los actores y facilitar su participación en el proyecto. Permite que surjan nuevas ideas del diálogo y el intercambio entre los participantes. Sirve de base a la propuesta de innovación, ya que permite el desarrollo colectivo de escenarios futuros.

PASOS

La aplicación de la herramienta consiste en la organización de una discusión grupal, idealmente con 6 a 10 participantes seleccionados a propósito, con igual representación de género y homogénea en términos de edad. Todas las demás características de los participantes permitirán un muestreo heterogéneo, para tener mayores posibilidades de divergencia de opiniones y, por lo tanto, una mejor construcción del diálogo.

El mediador propone una actividad de calentamiento para comenzar la discusión, que puede ser una pregunta o un material visual (imagen, video, póster, etc.) o una grabación de audio. Cada sesión de grupo de enfoque no debe durar más de 1½ horas. Por lo tanto, después de la actividad de calentamiento, el mediador solo tendrá tiempo para cuatro o cinco preguntas más.

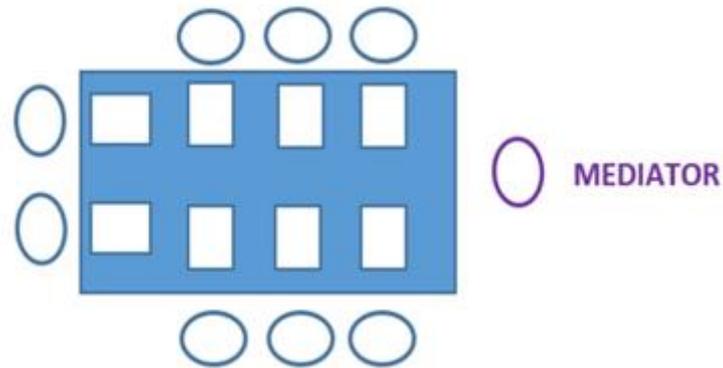
A medida que los participantes llegan, el mediador establece el tono para una discusión cómoda, siguiendo el guion que ha preparado, y gestiona la dinámica del grupo teniendo en cuenta el objetivo del grupo de enfoque.

CONSEJOS

Algunos consejos se enumeran a continuación para respaldar la aplicación de la sesión de enfoque:

- Considere previamente las características generales que desea que sus participantes tengan y seleccione los participantes de acuerdo con sus criterios.
- Elegir una actividad inicial de calentamiento para involucrar a los participantes a partir de su experiencia.
- Elabore una lista de preguntas (cuatro o cinco) y asegúrese de que sean útiles de acuerdo con el objetivo propuesto. Antes de usar las preguntas en una sesión de enfoque real, pruébelas.
- Siempre use preguntas abiertas; evite preguntas que pueden responderse como sí o no; establezca un ritmo de conversación que vaya de lo general a lo específico; use preguntas de "reflexión" para llevar a las personas a una experiencia.
- Considere formas de involucrar a todos los participantes, usando preguntas como: "¿Hay otras formas de ver esto?", "¿Quién más tiene una idea?", "Déjame ver si te entiendo (parafrasea un comentario)".
- Tome en cuenta la pluralidad de ideas y opiniones para intercambiar, asegurándose de que cada participante se sienta a gusto para expresar su punto de vista.
- Seleccione un espacio familiar, cómodo y silencioso, donde nadie interrumpa el proceso de la sesión de enfoque. Es importante mantener el ritmo de la conversación de forma fluida.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Andrade M.; Amorim, V. (2010). Grupo focal: a pesquisa com foco em interação dos sujeitos. In: Marcondes, M. I., Teixeira, E., Oliveira, I. (org.). Metodologias e Técnicas de Pesquisa em Educação. Belém: UEPA.

Barbour, R., (2007). Doing Focus Groups. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Cardoso, A. P. (1992). As atitudes dos professores e a inovação pedagógica. Revista Portuguesa de Pedagogia, 26(1), pp. 85-99.

Fern, E.F. (2001). Advanced focus group research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Krueger, R.A., & Casey, M.A. (2009). Focus groups: A practical guide for applied research (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Simon, S. (1999). How to conduct a focus group. Fieldstone Alliance. Available at: <https://www.tgci.com/sites/default/files/pdf/How%20to%20Conduct%20a%20Focus%20Group.pdf> Access October 30th 2017.

FICHA 11. ESTRATEGIA DE FINANCIACION

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderado |
| Tiempo requerido  | 1Horas |
| Material Requerido  | Bolígrafos Papel Post-its |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Gestión del Capital Financiero |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

El innovador/a social suele estar más preocupado/a en la creación de la iniciativa o proyecto que en la búsqueda de financiación para el mismo. Las fuentes de financiación o entidades financiadoras buscan entender cómo el dinero que invierten en el proyecto consigue una serie de impactos. En muchas ocasiones, estas dos visiones no consiguen empatar la una con la otra, lo que provoca un problema de financiación.

Por este motivo, desarrollar una estrategia de financiación desde el inicio del proyecto, proporcionará los recursos que se necesitan para hacer que esa solución que se está planteando se convierta en realidad.

OBJETIVO

El objetivo de esta herramienta es ayudar a definir las necesidades de financiación del proyecto y la identificación de las posibles fuentes de financiación.

PASOS

1. Delimitar las necesidades de financiación del proyecto. Reunirse con el equipo de trabajo para identificar cuáles son las necesidades de financiación del proyecto es la primera acción que se recomienda desarrollar. Si en esta aventura se emprende en solitario, también se puede hacer el mismo ejercicio. Para poder reflexionar sobre las

necesidades, se recomienda utilizar la técnica “lluvia de ideas” (ficha 21) que se presenta en este documento.

2. Si se va obtener ingresos de un servicio o producto se necesitará saber cómo financiar el diseño y creación de ese servicio o producto. Si, por el contrario, no se tiene planteado obtener ingresos del servicio o producto, se deberá reflexionar acerca de las implicaciones que puede tener para la estrategia financiera.
3. Una vez identificadas las necesidades, el siguiente paso consiste en reunir a los socios clave y en una sesión conjunta, planteando un ejercicio (lluvia de ideas) para identificar las posibles fuentes de financiación.
4. Determinar que tipos de relaciones se deben construir para conseguir la financiación. La creación de un documento de presentación del proyecto (hay un ejemplo de cómo crear una presentación rápida en la Ficha Pitch.33)
5. Buscar el máximo de información (datos de contacto, proyectos que han financiado, intereses de financiación actuales...). Tener esta información disponible ayudara a poder enfocar el objetivo y diseñar el discurso (Pitch) cuando sea necesario reunirse con los socios potenciales.
6. Pensar en otras alternativas o fuentes de financiación más allá de las tradicionales es importante para disponer de un plan B, en caso de que el que estamos desarrollan no funcione como está previsto. Por ejemplo, se pueden buscar plataformas de financiamiento colaborativo (crowdfunding) que cada vez en más expansión. Algunos ejemplos de plataformas son: [Kickstarter](#), [Startsomegood](#) o [Indeogogo](#), entre otras.
7. Por último, es importante tener siempre presente que este ejercicio sirve para arrancar el proyecto pero que se debe plantear una estrategia de ingresos sostenibles para todo el proyecto.

CONSEJOS

- Socializar la estrategia de financiación al máximo. Para ello, es importante convocar reuniones puntuales con equipo, colaboradores y socios para informarles de los pasos, avances y retrocesos en el desarrollo de la estrategia.
- Es importante tener siempre presente la necesidad de crear redes.
- Buscar las últimas tendencias en la web sobre fuentes de financiación.
- Explorar nuevas oportunidades de financiación que puedan surgir.

ESQUEMA VISUAL



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union 



ESTRATEGIA DE FINANCIACION INNOVACIÓN SOCIAL



NECESIDADES

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

FUENTES DE FINANCIACIÓN

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Fuente: Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Ideo. Org. DesignKit <http://www.designkit.org/methods/54>

Stanford Social Innovation Review. The Non-Profit Funding Models.

<https://www.moore.org/docs/default-source/Grantee-Resources/ten-non-profit-funding-models.pdf?sfvrsn=0>

Forbes. <https://www.forbes.com/sites/chancebarnett/2013/05/08/top-10-crowdfunding-sites-for-fundraising/#76f4e1b03850>



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union 

FICHA 12. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Medio |
| Tiempo requerido  | Varios días |
| Material Requerido  | Bolígrafo Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia conductual. Autonomía |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado Sostenibilidad Transferencia |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La herramienta está indicada para establecer la creación y operación de un grupo de trabajo para monitorear y evaluar las acciones acordadas con un grupo más grande que está comprometido con algún programa de innovación social y emprendimiento social en una comunidad. Se puede aplicar en combinación con otros, como el plan de acción 5H2W, los análisis FODA, el Enfoque de Metodología 70-20-10, etc., así como con el apoyo de aplicaciones TIC "por hacer" como Slake. Se puede ajustar al contexto del programa de innovación social y emprendimiento social en una comunidad y se puede combinar con otras herramientas.

OBJETIVO

Elegir el grupo de trabajo, en el establecimiento de acuerdos y responsabilidades.

PASOS

Paso 1. Elegir el equipo de evaluación

El ambiente de elección y operación que los grupos de trabajo necesitan para invitar a un diálogo abierto y una cultura de flexibilidad; también es importante buscar un equilibrio de tareas y responsabilidades entre los involucrados. El grupo debería:

- estar comprometido con el programa;
- tener las habilidades y la experiencia necesarias para realizar una evaluación adecuada;
- incluir una fuente externa, una persona / institución consultora, personal universitario y el programa fuente interno de los diferentes representantes.

Paso 2. Definir las preguntas del equipo de evaluación

El equipo debe desarrollar preguntas de evaluación relacionadas con la medición, intervención, así como la mejora del proyecto, la integración y el rediseño eventual durante el proceso.

Paso 3. Identificar las preguntas de monitoreo

Para responder las preguntas de evaluación, se deben desarrollar preguntas de monitoreo que informen qué datos se recopilarán a través del proceso de monitoreo. Las preguntas de monitoreo son específicas en lo que preguntan, en comparación con las preguntas de evaluación. Las preguntas de monitoreo necesitan información de recopilación cuantitativa y cualitativa.

Paso 4. Identificar indicadores y fuentes de datos

Seleccionar qué datos necesita para responder (indicadores) y dónde obtenerlos (fuentes de datos). Será útil buscar el método más apropiado para recopilar esos datos.

Paso 5. Identificar quién es responsable de la recopilación de datos y los cronogramas

Es importante elegir a la persona o subgrupo que participará en la acción del recopilador de datos, y con qué frecuencia / por cuánto tiempo tendrá lugar esta acción.

Paso 6. Identificar quién evaluará los datos, cómo se informará y cuándo

Una persona o un equipo de subgrupos debe participar en la evaluación de los datos, y la forma en que se informa debe ser parte de su agenda, así como su periodicidad.

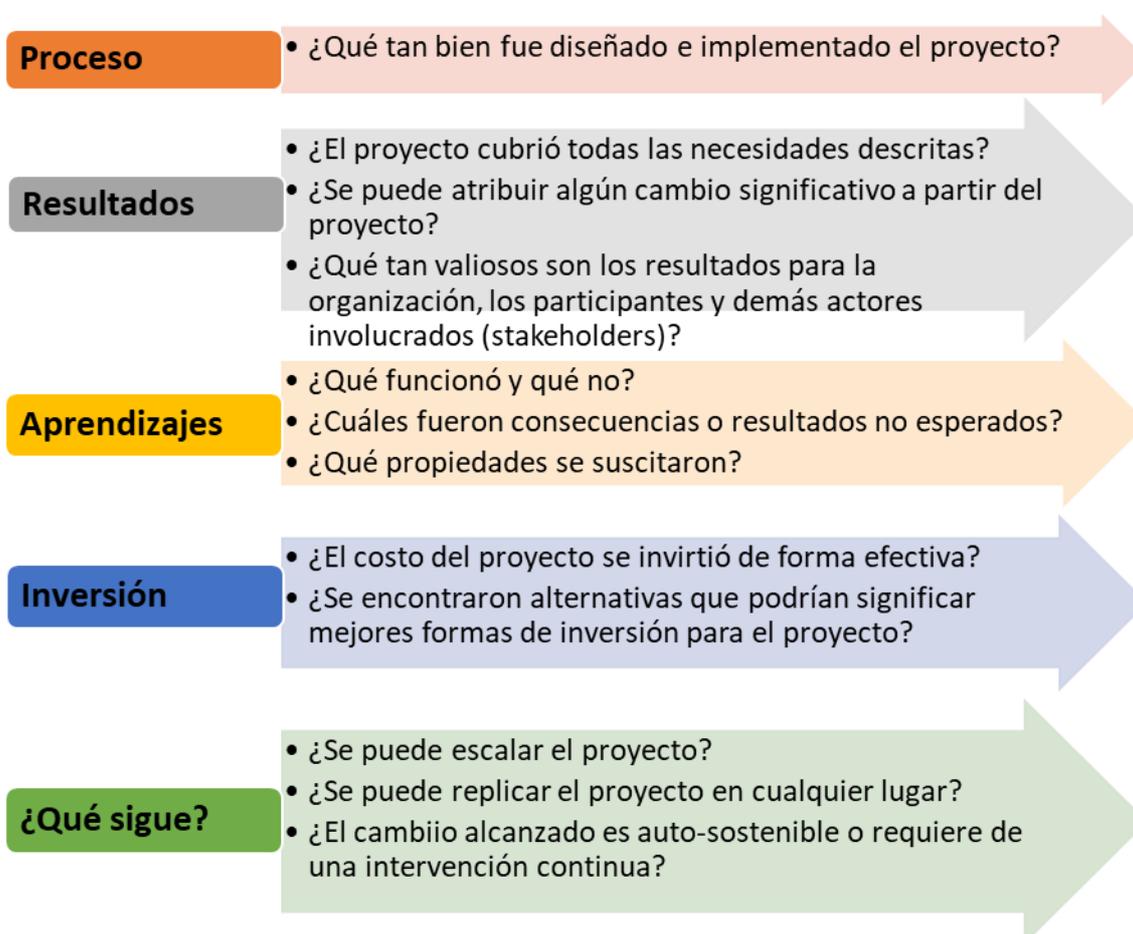
Paso 7. Revisa el plan de programa grande

Es importante que el proceso de monitoreo y evaluación se realice dentro de la orientación del CDP, de mejora constante.

CONSEJOS

- Buscar la pluralidad de representantes del proceso establecido en la comunidad, del estado, las empresas, las asociaciones religiosas, etc. Identificar personas que puedan unirse a un programa de la Junta Asesora para que actúen como patrocinadores del proyecto y articulen contactos cuando sea necesario. La vista externa aporta perspectivas importantes al plan de acción del grupo, y puede ayudar a identificar y mediar conflictos internos;
- Hablar con el grupo sobre las expectativas inmediatas para el gran programa del equipo. Busque objetivos con claridad, simplemente y valide las iniciativas teniendo en cuenta el plan de acción. Alentar una cultura de humildad y un diálogo abierto sobre los miembros. El proceso implica 'compromiso, comunicación, transparencia y defensa;
- Identificar la etapa de los plazos para apoyar la decisión sobre qué datos se recopilarán y supervisarán;
- Buscar la transparencia de los procesos y el uso de los recursos económicos y financieros asociados con el proyecto.
- Incentivar al grupo a usar el 70% de su tiempo de incorporación para implementar lo esperado para las funciones de su equipo + 20% para discutir sobre cómo hacer mejor lo que se espera + 10% para pensar y debatir sobre cómo se puede mejorar el proyecto (70- 20-10 Enfoque);
- Presentar en cada grupo de monitoreo la reunión de un Mapa Mental sobre el ecosistema con el que el grupo interactúa, para brindar un apoyo para recordar las interacciones de los recursos y elaborar ideas colectivamente.

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Adaptado de Davidson & Wehipeihana (2010)

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Davidson, Jane; Wehipeihana, Nan & McKegg, Kate. The Rubric Revolution, Conference, Sydney, Australia, September 1, 2011. Retrieved from <http://www.betterevaluation.org/sites/default/files/AES-2011-Rubric-Revolution-Davidson-Wehipeihana-McKegg-xx.pdf>. Last access in February 2018.

Evaluation Toolbox. Step by Step Guide to Create your M&E Plan. Retrieved from: http://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&view=article&id=23:create-m-and-e-plan&catid=8:planning-your-evaluation&Itemid=44 Last access in January 2018.

FHI360. Developing a Monitoring and Evaluation Work Plan. Retrieved from: <http://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Monitoring%20HIV->

[AIDS%20Programs%20\(Facilitator\)%20-%20Module%203.pdf](#) Last access in January 2018.

InfoDev. Developing a Monitoring and Evaluation Plan for ICT for Education. Retrieved from: https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_287.pdf Last access in February 2018.

Pell Institute and pathways to collect network. Select an Evaluator. Available at <http://toolkit.pellinstitute.org/evaluation-guide/plan-budget/select-an-evaluator/> Last access in January 2018.

Roll Back Malaria. Monitoring and Evaluation Toolbox. http://www.rollbackmalaria.org/toolbox/toolbox_MonitoringAndEvaluation.html?key_area=Monitoring%20and%20Evaluation%20Plan%20and%20Budget#toolsCategory Last access in January 2018.

United Nations. Template for M&E plan. Retrieved from: <http://www.un.org/files/Template%20for%20M&E%20plan.pdf>. Last access in January 2018.

Wehipeihana, Nan; Davidson, E. Jane. Strategic Policy Evaluation: Answering macro-level cross-project questions. Anzea regional symposium 5 May 2010, Wellington; Retrieved from <http://realevaluation.com/pres/anzeaStrategicPolicyEval10.pdf> Last access in February 2018.

FICHA 13. FLOR DE DECISIÓN DE INVERSORES

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderada/Alta |
| Tiempo requerido  | Varios días |
| Material Requerido  | Bolígrafo y Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Gestión de Capital Financiero |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Este nombre proviene del formato de una “flor visual” que asocia un eje destacado e innovador, basado en la evidencia, que sea inclusivo, escalable y sustentable, que tenga liderazgo sobresaliente y muestre resultados. Es un diagrama que resume las pautas más recurrentes que los empresarios toman en cuenta al presentar propuestas a los inversionistas. Esta herramienta no tiene estudios académicos asociados; tiene más que ver con el conocimiento tácito de los agentes que se ocupan de las inversiones iniciales, especialmente los fondos de empresas de alto impacto como la organización inglesa llamada *Nesta Impact Investments*⁷, así como un repositorio de Internet relacionado con un proyecto de Unión Europea llamado *Silearning*⁸.

OBJETIVO

El objetivo es preparar argumentos que ayuden a persuadir a posibles inversionistas en el proyecto.

PASOS

⁷ *Nesta Impact Investments*, consultado en: <https://nestainvestments.org.uk/>

⁸ Es un repositorio en línea disponible para innovadores, investigadores y creadores de políticas públicas con el fin de mejorar sus habilidades en el diseño de proyectos de Innovación Social. Es un repositorio respaldado por un proyecto de la Unión Europea el cual fue creado para apoyar a la comunidad de innovadores sociales que está creciendo continuamente, con el fin de ofrecerles un espacio de encuentro en el que puedan compartir conocimiento, herramientas y crear sinergias que ayuden a promover y consolidar sus esfuerzos. Para mayor información visitar el sitio: <https://www.silearning.eu/>

Esta herramienta se debe aplicar en un proceso horizontal grupal. El diseño floral lo hace muy intuitivo (ver el marco visual en la siguiente sección). La herramienta considera seis factores del eje que utilizan los inversionistas para evaluar el potencial de la innovación social:

12. Innovador: impacto más allá de lo que ya existe, a través de la innovación en producto, proceso, modelo de negocio o estructura financiera;
13. Basado en evidencia: una teoría creíble de cambio y compromiso con la evaluación continua del impacto;
14. Inclusivo: un enfoque accesible, inclusivo y asequible;
15. Escalable y sostenible: un modelo capaz de crecer para alcanzar una proporción significativa de un mercado objetivo y entregar un rendimiento financiero a los inversionistas;
16. Liderazgo sobresaliente: un equipo sólido comprometido con lograr un alto impacto social y cumplir un plan ambicioso;
17. Resultado enfocado: un efecto positivo en al menos uno de los resultados objetivo del inversionista.

CONSEJOS

- Recursos como: pluma, post-its, pizarra, etc. son bienvenidos. La actividad debe aplicarse en grupos.
- Con el apoyo de otras herramientas, especialmente: lluvia de ideas, mapas mentales, narración de cuentos, etc.
- Los archivos compartidos pueden producirse durante el proceso de implementación de la herramienta.
- Siempre solicitar comentarios.
- Los recursos multimedia pueden ser útiles, como dibujos animados producidos para contar una historia (narración de sus socios, beneficiarios, etc.).
- Medir e informar sobre el impacto es una parte crucial de lo que hacemos. Evaluamos el impacto social de una empresa tratando de comprender: i. qué efecto está teniendo en las personas, utilizando nuestros resultados objetivo; ii. el número de personas que se verán afectadas (escala); iii. el nivel de necesidad en la población alcanzada y el tamaño del cambio que experimentan (profundidad); iv. los riesgos que impactan pueden no ocurrir, incluyendo la solidez de la evidencia (usando la escala de "estándares de evidencia") y el uso de datos para aprender y mejorar el impacto (NESTA, 2017).

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Silearning, 2017.

[DESCARGAR PLANTILLA](#)

REFERENCIAS

Nesta Impact Investments: What we look for in an investment. Available at <https://nestainvestments.org.uk/wp-content/uploads/2014/11/NII-what-we-look-for-in-an-investment-VG.pdf>

SILEARNING. Why will investor choose my innovation? Investor's decision flower. Silearning Repository. Available at <http://www.silearning.eu/tools-archive/investors-decision-flower/>

FICHA 14. GENERACIÓN DE IDEAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Medio |
| Tiempo requerido  | Uno par de horas |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia Funcional. Pensamiento Crítico |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generando Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La generación de ideas (o ideación) es fundamental para el diseño y la comercialización de nuevos productos, la estrategia de marketing y la creación de una copia publicitaria efectiva.

OBJETIVO

La generación de ideas es el proceso o procedimiento creativo que usa una organización para encontrar soluciones a cualquier cantidad de desafíos difíciles. Se trata de generar muchas ideas en una discusión grupal, seleccionar la mejor idea o ideas, trabajar para crear un plan para implementar la idea y luego tomar esa idea y ponerla en práctica. La idea puede ser tangible, algo que puedes tocar o ver, o intangible, algo simbólico o cultural.

PASOS

1. Generación

Para muchas empresas, hacer uso de la conceptualización de una idea para abordar un problema o requisito específico suele ser un buen punto de partida. Después de la resolución de problemas, hay otras dos oportunidades clave para la generación de ideas: competencias centrales y conocimientos del consumidor.

Las competencias básicas, en referencia a la generación de ideas, tienen que ver con potenciar la ideación para desarrollar las capacidades de una empresa. Las ideas del consumidor, con referencia a la generación de ideas, tienen que ver con la utilización de los principios de la

investigación de mercado convencional y su implementación en el contexto de un entorno de intercambio de ideas conjunto.

2. Selección

Escoger las mejores ideas comienza mucho antes del inicio del proceso de ideación. Es esencial que se fijen los criterios según los cuales se evaluarán las ideas, quién sería responsable de evaluar las ideas y cómo se entregarían las ideas principales a los equipos internos interesados para su posterior evaluación o ejecución. Un proceso de selección adecuado comienza con el uso de etiquetas para organizar las ideas en clusters significativos.

3. Implementación

El éxito de la implementación depende de la capacidad de una organización para elegir las mejores ideas y tomar medidas basadas en ellas. También depende de que la organización tenga los flujos de trabajo adecuados para que los grupos correctos participen en el momento adecuado en los tres pasos del proceso de ideación.

Para explicar mejor cómo funciona esta herramienta, se utilizará un ejemplo creado por la Profesora Rana Abourizk, con Maestría en Administración de Empresas:

"Sam es gerente de marketing de una empresa de calzado, y tiene alrededor de ocho personas que trabajan para él. Sam es un gran fan de usar generación de ideas con su equipo cada vez que necesitan abordar un nuevo desafío. El equipo tiene un nuevo proyecto este mes. Tienen que idear una nueva forma de comercializar la última línea de zapatos para un público objetivo que no ha sido abordado previamente. Sam pone a su grupo a trabajar en parejas.

Cada par aborda la tarea pensando primero en muchas ideas, muchas más de las que alguna vez usarían. La pareja eventualmente se unirá al equipo, y el equipo seleccionará la mejor idea o ideas antes de evaluar el valor de las ideas en un grupo focal de clientes potenciales en una fecha posterior. Después de los comentarios del grupo de enfoque, el equipo ajustará su enfoque y desarrollará la idea utilizando la retroalimentación del grupo focal antes de someter su plan a pruebas reales o pruebas. Finalmente, cuando el equipo confíe en su idea, la idea se transmitirá para la implementación real del negocio. En nuestro ejemplo con Sam y su equipo, la empresa empleará su plan de marketing para apuntar a su nuevo cliente demográfico.

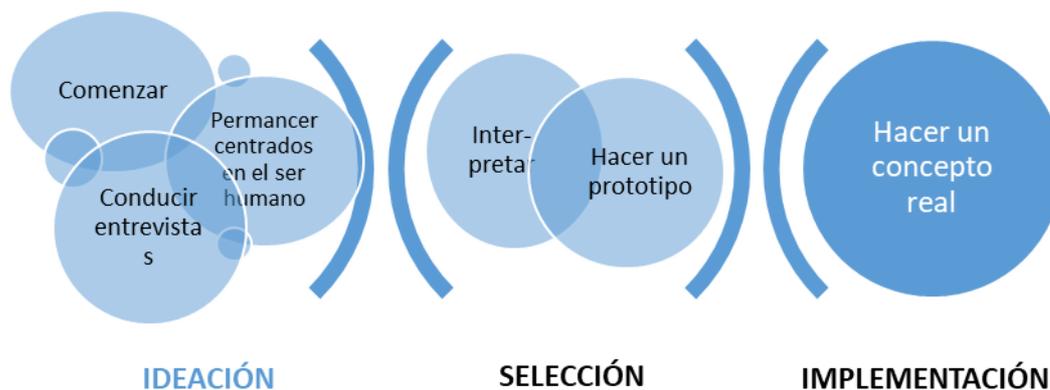
Esta estructura de proceso general se usa en muchos tipos de empresas para muchos tipos de decisiones. No hay una regla que diga que una compañía debe seguir esto exactamente, así que no se sorprenda si encuentra variaciones. Si parece un proceso largo, eso es porque así es. Algunos aspectos requieren mucho tiempo, como la realización de investigaciones, la recopilación de opiniones, el aprendizaje sobre la competencia, la prueba de la idea y la mejora de la idea después de la prueba. Los equipos o empresas individuales también encontrarán que algunas técnicas funcionan mejor para ellos que otras, y eso está bien. Conocer una amplia gama de técnicas de generación de ideas permite flexibilidad en el proceso de toma de decisiones ".

CONSEJOS

- Hay varias técnicas y herramientas que ayudan al proceso de Generación de ideas, algunas de ellas son: Lluvia de ideas; Mapas mentales; Storyboarding; Pensamiento inverso; Socializando.
- Pensar en grande y en pequeño implica el mismo nivel de trabajo. Entonces, ¡hazlo de la mejor forma!

- Otras herramientas como "Efecto", "Teoría para la resolución de problemas de la invención⁹", "Pensamiento de diseño" pueden usarse juntas para dar mejores resultados y madurez a las ideas generadas.
- Como cualquier otra técnica asociada con lluvia de ideas, el ambiente contribuye a su éxito. Algunos recursos simples influyen mucho, como un lugar relajado, mesas, fotos, papeles, lapiceros de colores, post-it, comida, jugos, café, etc.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

ALTSHULLER, G. Innovation Algorithm: TRIZ, systematic innovation and technical creativity. Worcester, MA: Technical Innovation Center, 2000.

BUZAN, T.; Mapas mentais. Rio de Janeiro, Sextante, 2009. DESAI, Hershey. 18 Best Idea Generation Techniques, Cleverism, May 14, 2015. Available at <https://www.cleverism.com/18-best-idea-generation-techniques/>, access 2018.

RANA, Abourizk. What is Idea Generation? Definition, Process & Techniques. Available at <https://study.com/academy/lesson/what-is-idea-generation-definition-process-techniques.html>, access 2018.

READ, Stuart; SARAVASTHY, Saras. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. Journal of Private Equity. Winter 2005, p. 45-62.

⁹ Para mayor información, consultar *Time to Innovate*, disponible en: <http://bit.ly/1fwLWn>

FICHA 15. GESTIÓN DE PROYECTOS PMP

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Alta |
| Tiempo requerido  | A lo largo de todo el proyecto y de forma continua |
| Material Requerido  | Plan de gestión del proyecto y documentos necesarios para cada uno de los procesos PMBok |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Conductual. Autonomía Competencia Conductual. Responsabilidad |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La gestión de proyectos es una disciplina de planificación, organización, motivación y control de recursos con la que conseguir los objetivos planteados en un proyecto.

Según el Project Management Institute (PMI)¹⁰ un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMBOK, V Edición, Capítulo 1, página 2).

De esta definición, se destacan dos de las principales características que deben cumplir un conjunto de actividades para que se puedan definir como proyecto:

- Esfuerzo temporal, es decir, su duración es limitada en el tiempo, aunque no tienen por qué ser de corta duración.
- Resultado del proyecto es único. La presencia de elementos repetitivos no cambia la

¹⁰En 1969, se formó el PMI en Estados Unidos. El PMI publica "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" ([Guía del PMBOK](#)), que describe las prácticas más comunes para "la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo". PMI también ofrece diversas certificaciones.

condición fundamental de unicidad del trabajo de un proyecto.

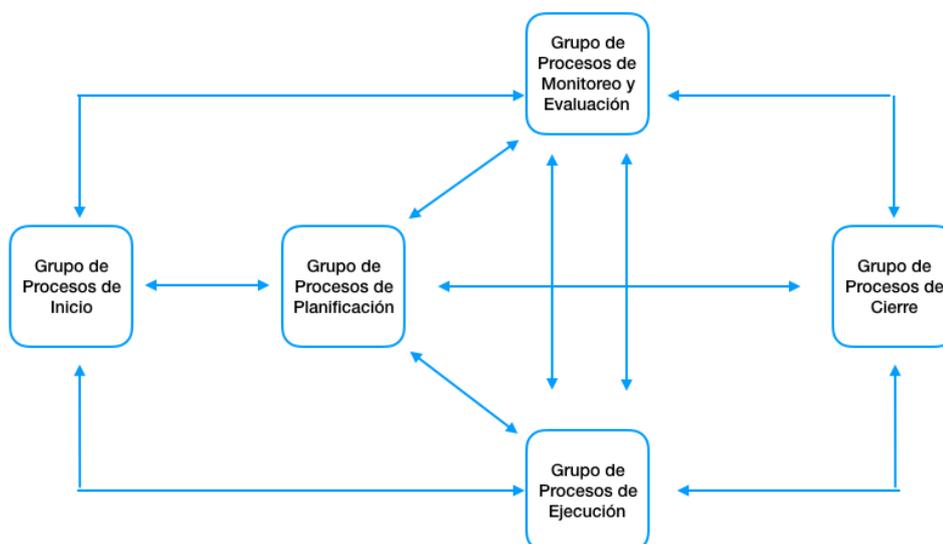
Estas dos características permiten diferenciar un proyecto de un proceso u operación, que tienen carácter continuo o repetitivo.

Por su parte, a la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas que se aplican y que pueden tener un impacto en el éxito del proyecto se le denomina Gestión de Proyectos. Esta se logra acometer de manera exitosa mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la Gestión de Proyectos agrupados de manera lógica, categorizados en 5 grupos de procesos, los cuales son:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre



LA ITERACIÓN EN LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS



Fuente: Students4Change, adaptado del cuadro El Proceso de Iteración del proyecto del PMBoK, Edición V

Gestionar Proyectos demanda, por lo general:

- Identificar requisitos



- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los grupos de interés
- Establecer y mantener comunicaciones activas y eficaces
- Gestionar a las personas interesadas para cumplir con los requisitos del proyecto
- Equilibrar las restricciones del proyecto que incluyen: el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y riesgos.

Gestionar proyectos demanda del innovador/a social el equilibrio entre una serie de habilidades éticas, interpersonales y conceptuales.

Los 47 procesos de la gestión de proyectos identificados en la *Guía del PMBOK*[®] se agrupan a su vez en 10 Áreas de Conocimiento diferenciadas. Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento son:

- Gestión de la Integración del Proyecto,
- Gestión del Alcance del Proyecto,
- Gestión del Tiempo del Proyecto,
- Gestión de los Costos del Proyecto,
- Gestión de la Calidad del Proyecto,
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto,
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto,
- Gestión de los Riesgos del Proyecto,
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
- Gestión de los Interesados del Proyecto.

OBJETIVO

El objetivo de la gestión de proyectos es identificar los requisitos necesarios para cumplir con las expectativas de los grupos de interés, establecer una objetivos claros y realistas y conseguir el equilibrio entre la calidad, el alcance, el tiempo y los costes para que la iniciativa o proyecto que se está realizando se logre completar con éxito.

PASOS

La gestión de proyectos es compleja. En esta ficha no se van a desarrollar de manera profunda todos y cada uno de los 47 procesos que se pueden desarrollar a la hora de acometer un proyecto. Más bien, esta ficha busca realizar una presentación de lo que se debe tener en cuenta para que de ser necesario consultes o bien directamente en la página web del PMI o bien en las referencias sobre la gestión de proyectos que se presentan al final de la ficha.

Como guía de introducción a la gestión de proyectos, los pasos que se deben acometer son:

Paso 1. Descripción general de la Integración del Proyecto.

incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos. La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la gestión de proyectos.

Paso 2. Definir y Elaborar los documentos enmarcados en el Grupo de Procesos de Inicio. El objetivo de los procesos que se enmarcan en este grupo es alinear las expectativas de los grupos de interés con el propósito de la iniciativa o proyecto. Los procesos recogidos en este grupo ayudan a crear la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar. En este grupo se encuentran los procesos de: Desarrollo del Acta de Constitución del Proyecto (Identificación de necesidades, propuesta de solución, Informes de personas expertas, acuerdos etc.) y el Desarrollo del Plan Preliminar del alcance (recoge los principales objetivos del proyecto en una primera versión).

Los pasos para el desarrollo de este grupo de procesos son:

- Identificar la cultura y los sistemas de información existentes
- Recopilar y analizar información
- Dividir el proyecto en fases
- Identificar a los grupos de interés
- Determinar las necesidades
- Determinar los objetivos
- Identificar limitaciones
- Desarrollar el documento inicial marco del proyecto
- Definir el alcance preliminar

Paso 3. Definir y elaborar los documentos enmarcados en el Grupo de Procesos de Planificación. Contempla los procesos que buscan definir, preparar y coordinar los planes secundarios e integrarlos en un único plan. Se debe convertir en el documento principal para estructurar el proyecto o iniciativa y debe ser consultado continuamente, como herramienta de análisis de la planificación, como guía para saber qué hacer en cada momento o como herramienta para el seguimiento y evaluación de las acciones, así como para saber cómo terminar o escalar el proyecto. Se compone de 20 procesos, los cuales son: planificación del alcance, definición del alcance, creación de la estructura del proyecto, definición de las actividades, definición de las secuencias de las actividades, estimación de los recursos,

estimación de la duración de las actividades, desarrollo del cronograma, estimación de costes, estimación de presupuestos, el plan de calidad, el plan de gestión de personas, el plan de comunicación, el plan de gestión de riesgos, la identificación de riesgos, análisis de los riesgos cualitativos, análisis de los riesgos cuantitativos, plan de respuesta de riesgos, plan de compras y adquisiciones, y el plan de procedimientos.

Los pasos para el desarrollo de los procesos de este grupo contemplan:

- Pensar y definir cómo se hará la planificación
- Crear el alcance del proyecto
- Definir el equipo
- Crear el diccionario y la estructura del desglose del proyecto
- Crear la lista de actividades
- Crear el diagrama de red
- Estimar las necesidades de recursos
- Estimar el tiempo y el costo del proyecto
- Determinar el camino crítico
- Desarrollar la duración y tiempo de las actividades
- Desarrollar el presupuesto
- Determinar los estándares de calidad del proyecto, procesos y métricas
- Determinar roles y responsabilidades
- Determinar los requisitos de comunicación del proyecto
- Identificación de riesgos cualitativos y cuantitativos
- Determinar qué comprar
- Establecer los procedimientos
- Finalizar la ejecución y control
- Crear el plan de mejora
- Finalizar el plan de gestión
- Obtener la aprobación
- Organizar las reuniones de presentación y cierre del proyecto

Paso 4. Definir y elaborar los documentos enmarcados en el Grupo de Procesos de Ejecución.

Contempla los procesos necesarios para llevar a cabo lo recogido en el plan de gestión del proyecto. Implica coordinar gente y recursos e integrarlos en el proyecto de acuerdo al plan. Los procesos enmarcados en este grupo son necesarios para poder tener una respuesta adecuada a las necesidades del proyecto, además ejecutar las acciones recogidas en el plan de ejecución ayudará a preparar los elementos necesarios para la evaluación y seguimiento. Específicamente, se encuentran 6 procesos que son: garantía de la calidad del proyecto, contratación del equipo del proyecto, desarrollo del equipo del proyecto, planificar la gestión

de las comunicaciones, selección de los proveedores. Los pasos son:

- Contratar el equipo
- Ejecutar los planes
- Completar el alcance del proyecto
- Recomendar cambios y desarrollar actividades correctoras
- Mandar y recibir información
- Implementar los cambios aprobados
- Aplicar el principio de mejora continua
- Desarrollar los procesos de seguimiento
- Crear equipo
- Ofrecer reconocimiento y recompensa
- Mantener reuniones de información sobre el avance del proyecto o iniciativa
- Responder a las solicitudes de proveedores
- Seleccionar proveedores

Paso 5. Definir y elaborar los documentos enmarcados en el Grupo de Procesos de Seguimiento y Evaluación. Los procesos recogidos en este grupo tienen el objetivo de medir los avances en la consecución de objetivos e identificar desviaciones posibles a los mismos. Desarrollar los procesos de este grupo permitirá crear medidas correctoras para cumplir con los objetivos y los requerimientos de los grupos de interés. Dentro de este grupo, se encuentran 10 procesos, los cuales son: verificación del alcance, control del alcance, control de los tiempos, control de costes, control de la calidad, control de la gestión del equipo del proyecto, informes de desempeño, gestión de grupos de interés, control y monitoreo de riesgos, control de la administración.

Los pasos para completar estos proyectos son:

- Medición con las líneas de base
- Medición de acuerdo al plan de gestión
- Determinar las variaciones al plan
- Verificación del alcance
- Gestión de la configuración
- Recomendación de cambios
- Integración de control de cambios
- Aprobación de los cambios
- Auditorias de riesgos
- Gestión de las reservas
- Resolución de conflictos

- Medición del desempeño de equipo
- Información sobre el desempeño del proyecto
- Creación de previsiones
- Administración de contratos

Paso 6. Definir y elaborar los documentos enmarcados en el Grupo de Procesos de Cierre del Proyecto. En este grupo se encuentran los procesos necesarios para definir que el proyecto o iniciativa ya tiene que ser transformado, transferido o cerrado. Se han finalizado todas las actividades recogidas en el plan de gestión y se debe pensar que hacer si continuar y reformular, entendiendo esto como un avance frente a lo realizado o transferir a la comunidad. Encontramos un solo proceso que es el cierre y que contempla los siguientes pasos:

- Procedimientos de cierre
- Cierre de contratos
- Confirmar que el trabajo que se ha realizado cumple con los requerimientos
- Obtener la aprobación final del proyecto
- Obtener la aprobación final del producto o servicio
- Archivar los documentos
- Desarrollar una base de conocimiento: lecciones aprendidas y buenas prácticas
- Entrega de producto o servicio
- Liberación de los recursos.

CONSEJOS

La relación entre estos factores es muy importante. Hay que tener en cuenta que, si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro de ellos se vea afectado. Por ejemplo, si el cronograma es acortado, a menudo el presupuesto necesita ser incrementado. Si no fuera posible aumentar el presupuesto, se podría reducir el alcance o los objetivos de calidad para entregar que el proyecto cumpla con los requisitos de los grupos de interés. El innovador/a y su equipo necesita ser capaz de evaluar la situación, equilibrar las demandas y mantener una comunicación proactiva con los grupos de interés a fin de atender las expectativas y dirigir la iniciativa hacia el éxito.

Dado el potencial de cambios, el desarrollo del plan para la dirección del proyecto es una actividad iterativa y su elaboración es progresiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración progresiva implica mejorar y detallar el plan de manera continua, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimaciones más precisas. La elaboración progresiva permite al innovador/a y el equipo ir gestionando la iniciativa o proyecto con un mayor nivel de detalle a medida que se va avanzando en el trabajo.

Esta metodología es muy completa y tal y como se puede apreciar se pueden desarrollar diferentes fichas que están recogidas en esta Caja de Herramientas. Desde la identificación de necesidades hasta el plan de seguimiento y evaluación, pasando por la definición de éxito o la identificación de grupos de interés por lo que se aconseja, leerla y entenderla e identificar qué recursos de este documento puedo aplicar en cada momento

ESQUEMA VISUAL

| Áreas de Conocimiento | Grupo de Procesos de Inicio | Grupo de Procesos de Planificación | Grupo de Procesos de Ejecución | Grupo de Procesos de Monitoreo y Control | Grupo de Procesos de Cierre |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 4. Gestión de la Integración del Proyecto | 4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto | 4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto | 4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto | 4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios | 4.6 Cerrar el Proyecto o Fase |
| 5. Gestión del Alcance del Proyecto | | 5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la WBS/EDT | | 5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance | |
| 6. Gestión del Tiempo del Proyecto | | 6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma | | 6.7 Controlar el Cronograma | |
| 7. Gestión de los Costos del Proyecto | | 7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto | | 7.4 Controlar los Costos | |
| 8. Gestión de la Calidad del Proyecto | | 8.1 Planificar la Gestión de la Calidad | 8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad | 8.3 Controlar la Calidad | |
| 9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto | | 9.1 Planificar la Gestión de Recursos Humanos | 9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto | | |
| 10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto | | 10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones | 10.2 Gestionar las Comunicaciones | 10.3 Controlar las Comunicaciones | |
| 11. Gestión de los Riesgos del Proyecto | | 11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos | | 11.6 Controlar los Riesgos | |
| 12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto | | 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones | 12.2 Efectuar las Adquisiciones | 12.3 Controlar las Adquisiciones | 12.4 Cerrar las Adquisiciones |
| 13. Gestión de los Interesados del Proyecto | 13.1 Identificar a los Interesados | 13.2 Planificar la Gestión de los Interesados | 13.3 Gestionar la Participación de los Interesados | 13.4 Controlar la Participación de los Interesados | |

Fuente: PMBok, V Edición, página 60, 2013

[DESCARGAR PLANTILLA](#)

REFERENCIAS

Project Management Institute. <https://www.pmi.org/>

Project Management Institute. 2013. PMBOOK, V Edición en Castellano.

Project Management Institute. 2017. PMBOOK. VI Edición en Castellano.

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition>



FICHA 16. IDENTIFICANDO EL PÚBLICO OBJETIVO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja |
| Tiempo requerido  | 1-2 horas |
| Material Requerido  | Plantilla Lápices |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Funcional. Análisis social Involucrar a la Comunidad- Construcción de Relaciones y Toma de Decisiones |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Identificación de Problemas y Soluciones Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Esta herramienta está indicada para obtener una visión general de las personas a las que tu iniciativa o proyecto busca atender. También nos puede servir como herramienta de comunicación para mostrar visualmente el público objetivo de nuestra iniciativa.

Es útil porque permite reflexionar e identificar diferentes personas que pueden estar afectadas por tus iniciativas y a las que no habías tomado en cuenta en un principio.

OBJETIVO

La herramienta permite apoyar a todas las personas emprendedoras a identificar qué personas o grupos de personas van a ser sus usuarios/as finales.

PASOS

Para completar esta herramienta, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Pensar en un grupo determinado y dotarle con un nombre
2. Dibujar a la persona o al grupo según su característica principal
3. Identificar sus necesidades y cómo pueden ser satisfechas

4. Por último, intentar realizar una aproximación al público objetivo, analizando cuándo, con qué frecuencia y cómo se va a interactuar con ello/as.

CONSEJOS

Tener en cuenta los siguientes consejos que se dan para poder obtener un mejor rendimiento en la aplicación de esta herramienta:

- Completar diferentes fichas para cada grupo de usuarios/a que se pueda ir identificando.
- Agregar notas y describir grupos potenciales que puedan estar interesados en el proyecto o beneficiarse de él.
- Pensaren quiénes pueden tener intereses o necesidades que se relacionen con el proyecto o iniciativa.
- Intentar completar todas las secciones de la plantilla ya que ayuda a tener un sentido más concreto de las figuras involucradas.
- Resulta útil agregar los nombres y breves descripciones para cada uno de los grupos beneficiados.
- Compartir impresiones con otras personas que pueden ir desde miembros del equipo hasta miembros de la comunidad

ESQUEMA VISUAL



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



PUBLICO OBJETIVO

| | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| ¿CÓMO SE LLAMA EL GRUPO? Definir un nombre para el grupo | | | | | |
| Dibujar el grupo o poner una foto | ¿CUÁLES SON SUS NECESIDADES? | | | | |
| | ¿QUÉ SE LE PUEDE OFRECER? | | | | |
| | ¿CUÁNTOS SON? | ¿A CUANTOS DE ELLOS SE INVOLUCRARÁ? | ¿CON QUE FRECUENCIA SE REALIZARÁ LA INTERACCIÓN? | ¿QUÉ OBTENDRÁS A CAMBIO? | ¿CÓMO PUEDE FORTALECERSE LA RELACIÓN? |
| | | | | | |

Fuente. Adaptada de NESTA 2013. Desarrollo e Impacto Ya.

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

NESTA. Desarrollo e Impacto Ya. Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social. DYI. <http://es.diytoolkit.org>
SIMPACT Project 2016. Social Innovation Business Toolbox. <http://www.simpact-project.eu/tools/business.htm>



FICHA 17. IDENTIFICANDO REDES DE APOYO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja |
| Tiempo requerido  | Una sesión de 4 horas |
| Material Requerido  | Post-its Rotafolios Rotuladores |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia funcional. Compromiso Competencia Técnica. Impacto Construcción de Relaciones Toma de Decisiones |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Identificación de Problemas y Soluciones Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La herramienta está diseñada para ayudar a los innovadores a identificar los apoyos con los que cuentan a la hora de desarrollar la iniciativa o proyecto de emprendimiento o innovación social. Las redes de apoyo son aquellas personas que ayudarán a continuar con el proyecto o la iniciativa, que ofrecerán conexiones para avanzar, que escucharán y ayudarán a avanzar y enfrentar los problemas que se presenten.

Conocimiento. Las redes de apoyo se extienden desde el círculo más cercano hasta personas que aún son desconocidas, pero que apoyarán o te guiarán a lo largo del emprendimiento.

Aplicar esta herramienta ayudará a descubrir formas para influir a otros grupos de interés, al tiempo que alienta a los innovadores sociales a crear una visión clara e imagen visual del sistema general de actores. Es extremadamente útil para entender qué partes interesadas están actualmente involucradas en un proyecto y cómo, qué conexiones son cruciales y por qué, y qué relaciones se pueden reforzar. Ayuda a los innovadores analizar los diferentes roles y los niveles de participación, fomentando un enfoque en la definición de las características de

una solución. Esta herramienta también se puede usar de manera generativa, al descubrir una conexión fructífera.

OBJETIVO

Esta herramienta ayuda a identificar las necesidades para llevar a cabo la iniciativa o proyecto, para definir los tipos de apoyos que se necesitan e identificar dentro del círculo cercano dónde se pueden obtener dichos apoyos.

PASOS

Identificar las necesidades. Se debe pensar en el tipo de apoyos que se pueden necesitar para llevar a cabo la iniciativa o proyecto social. Estos apoyos pueden ser diversos. Van desde la necesidad de herramientas para poder desarrollar las ideas hasta la necesidad de recursos de financiación. Identificar bien las necesidades ayudará en la búsqueda de apoyos.

Pensar en las distintas personas que son, lo que es conveniente que sean, parte de la red de apoyo, ubicándolas en el Círculo de Apoyo que aparece más abajo. Es importante reflexionar detenidamente sobre todas aquellas personas que ayudarán con herramientas, conocimiento, financiamiento o contención.

ESQUEMA VISUAL

Los/as participantes se sientan alrededor de la mesa mientras el dinamizador (y el o la secretario/a) dirige el grupo de enfoque. Para conocer cómo desarrollar grupos de enfoque, se puede consultar la ficha 10 de esta caja de herramientas. Los materiales, con los símbolos de las diferentes necesidades, y la plantilla para ubicarlos se muestra encima de la mesa.

CONSEJOS

- Crear un ambiente lo más distendido posible ayudará en la formulación y representación de las redes. Es importante plantear la sesión facilitando bebidas y algunos snacks para los tiempos de descanso.
- Se pueden también utilizar otras herramientas, como los cuadrantes para la clasificación de redes que se presentan en el recurso: Democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas. Ganuza, E. Et al. Antígona, Procesos participativos.

REFERENCIAS

DiY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map/>

Democracia en acción. Una visión desde las metodologías participativas. Ganuza, E. Et al. Antígona, Procesos participativos.

FICHA 18. IMPULSORES DE MEJORAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja |
| Tiempo requerido  | 120 minutos |
| Material Requerido  | Ordenador |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Planificación Innovación |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La herramienta “Impulsores de Mejora” ofrece una colección de preguntas que pueden ser utilizadas para ayudar a ver el trabajo desde una perspectiva diferente. Inspirado por la herramienta ‘SCAMPER’ (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otros usos, Eliminar, Reacomodar) (Eberle,1997), estas preguntas están diseñadas para estimular nuevas formas de pensar y están estructuradas de forma que permiten un acercamiento a la oferta existente o a una nueva solución potencial a partir de una serie de ángulos. Esta es una buena forma de hacer el trabajo más fuerte, especialmente en áreas donde existen muchas soluciones convincentes disponibles.

Las preguntas en esta herramienta asumen que cualquier cosa nueva es una modificación de algo que ya existe. Esto puede no ser estrictamente cierto, pero enfocarse en el trabajo desde esta perspectiva puede ser muy útil cuando se está tratando de articular cómo lo que se está haciendo es diferente a lo que hacen los demás (o cómo se construye sobre lo que ha existido antes).

OBJETIVO

La herramienta tiene el objetivo de ayudar a reflexionar desde otra óptica de forma que se pueda identificar el valor o la mejora que representa el proyecto frente a lo ya existente.

PASOS

Cada una de las preguntas en la hoja de trabajo debe darte una perspectiva ligeramente diferente del trabajo. A continuación, se presentan algunos pasos que se recomiendan seguir:

Anotarlas respuestas en el espacio, tratando de ser breve. La idea es terminar con algo que dé un panorama conciso de cómo tu trabajo es diferente y cómo puedes mejorarlo potencialmente.

Las preguntas en esta hoja de trabajo son ejemplos para impulsar tu pensamiento. De igual forma muchas otras preguntas pueden ser relevantes. La clave es usar las siete categorías de preguntas para provocar pensamientos sobre mejoras potenciales.

CONSEJOS

Utiliza una hoja para cada uno de los proyectos o actividades que quieres someter a reflexión/evaluación.

ESQUEMA VISUAL



IMPULSORES DE MEJORAS

| SUSTITUYE | COMBINA | ADAPTA | MODIFICA | PON EN OTROS USOS | ELIMINA | REACOMODA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>¿Qué materiales o recursos puedes sustituir o intercambiar para mejorar tu trabajo? ¿Qué reglas puedes sustituir?</p> | <p>¿Qué pasaría si combinaras distintos aspectos de tu trabajo para crear algo nuevo? ¿Qué pasaría si combinaras propósitos u objetivos? ¿Cómo podrías combinar talento y recursos?</p> | <p>¿Cómo puedes readaptar o reajustar tu trabajo? ¿Quién puede ser tu referencia para desarrollar tu trabajo? ¿Bajo qué otro contexto puedes desarrollar tu trabajo? ¿Qué otros productos o ideas puedes usar como inspiración?</p> | <p>¿Qué puedes agregar para modificar tu trabajo? ¿Qué puedes enfatizar o resaltar para crear más valor? ¿Qué elementos de tu trabajo puedes fortalecer para crear algo nuevo?</p> | <p>¿Puedes usar tu trabajo en algún otro lugar? ¿Quién más se puede beneficiar de tu trabajo? ¿De qué otra forma puedes hacer tu trabajo en otro lugar? ¿Puedes utilizar algunas ideas/elementos de tu trabajo anterior?</p> | <p>¿Cómo puedes agilizar o simplificar tu trabajo? ¿Qué elementos de tu trabajo puedes hacer más divertidos? ¿Qué elementos de tu trabajo e incluso reglas puedes eliminar?</p> | <p>¿Qué pasaría si acometeras la secuencia de tu trabajo de forma diferente? ¿Qué pasaría si hicieras lo opuesto a lo que estás haciendo? ¿Cómo puedes reorganizar tu trabajo?</p> |

Fuente: DIY, Nesta 2013

REFERENCIAS

DiY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf



FICHA 19. INSPIRACIÓN POR ANALOGIAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderado |
| Tiempo requerido  | 30-60 Minutos |
| Material Requerido  | Bolígrafos Papel Rotafolios Cámara |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Liderazgo |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Escalado o Transferencia |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La inspiración análoga es un proceso de pensamiento asociativo que le permite transferir significado de un tema a otro, inspirarse en un contexto diferente y, por lo tanto, obtener una nueva perspectiva del tema abordado.

La técnica enfatiza el diseño centrado en el ser humano y lo alienta a buscar nuevos lugares para inspirarse en nuevas soluciones, afirmando que buscar en los mismos lugares conduce a las mismas respuestas. De esta forma, configuraciones análogas pueden ayudarlo a aislar elementos de una experiencia, interacción o producto, y luego aplicarlos a cualquier desafío de diseño en el que esté trabajando. Además, debe dejar su escritorio y entrar en una nueva situación siempre es una excelente manera de estimular el pensamiento creativo.

En este método, un desafío o estado deseado se divide en términos generales, y luego, al buscar en otras industrias, organizaciones y ejemplos de innovación, se pueden encontrar principios y tácticas que pueden desencadenar una visión más tangible o servir para informar al desafío real.

OBJETIVO

El objetivo de esta herramienta es dar una nueva perspectiva del desafío en el que se está trabajando, así como también inspiración y motivación para enfrentarlo. Un principio importante al usar esta técnica es que, por lo general, cuanto más diferentes sean los campos que se miran, más novedosa será la inspiración que obtendrá.

PASOS

1. "Enumerar en un papel las distintas actividades, comportamientos y emociones que se busca investigar.
2. Escribir una configuración o situación en la que pueda observar esta actividad, comportamiento o emoción.
3. Consultar con el equipo los sitios, las organizaciones y los proyectos que admira y desea observar en busca de inspiración. Reúna información sobre ellos (o posiblemente organice una visita de observación).
4. Considerar métodos antiguos, comunidades y situaciones que ofrecen lecciones importantes. Ellos pueden ayudarlo a comprender mejor su desafío.
5. Prestar atención a lo que se está tratando de comprender en el (los) sitio (s) elegido (s), pero permanecer abierto a todo tipo de inspiración, sobre aspectos que no se consideraron desde el principio ".

CONSEJOS

- Explorar con una mente abierta, incluso si no se comprende de inmediato cómo aplicar las experiencias. Después de reagruparse, dedicar un tiempo a relatar lo que le pareció interesante para el desafío al que se enfrenta.
- Se recomienda utilizar bolígrafos, papel, papel grande y cámara como recursos.

ESQUEMA VISUAL

Enliste los aspectos distintivos sobre lo que busca en su investigación

Escriba las situaciones o escenarios que desea observar y visitar.

Seleccione qué visitas son las mejores para observar e inspirarse.

Al hacer la visita, ponga atención a los puntos principales y mantenga la mente abierta a considerar aspectos que no había tomado en cuenta antes

Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Designkit.org, Analogous Inspiration. <http://www.designkit.org/methods/6>

Duff, Colin. How to find inspiration and solve problems by looking to analogous fields. Retrieved at <https://www.campaignlive.co.uk/article/find-inspiration-solve-problems-looking-analogous-fields/1358506#WvKW87bZCTIXGArg.99> Last access in February 2018.

Goldschmidt, Gabriela. Visual Analogy - a Strategy for Design Reasoning and Learning, Chapter 9, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.85.7990>

Liedtka, Jeanne; and Ogilvie, Tim. Designing for Growth: A [Design Thinking](#) Tool Kit for Managers, 2011.

Taylor, M. (2013). Finding Inspiration In Human-Centred Design. <http://www.dailydevelopment.org/blog/finding-inspiration-human-centred-design.html>

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B., & Russo, B. (2011). Design thinking the book. Slideshare.net. <http://www.slideshare.net/adrianperezdi/design-thinking-the-book-24191227>

FICHA 20. INVESTIGACIÓN FUENTES SECUNDARIAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Alta |
| Tiempo requerido  | 3-8 horas |
| Material Requerido  | Internet Documentación y libros Bolígrafo Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Funcional. Conocimiento Teórico |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Las fuentes de investigación secundarias hacen referencia a todo documento que contiene información organizada, elaborada, producto del análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales, es decir, basados en textos originales.

La búsqueda de estas fuentes de información es importante para establecer el estado del arte del tema que queremos abordar. Conocer antecedentes bien en revistas académicas, en la prensa escrita o en informes elaborados por organizaciones reconocidas en la materia, o en el marco de la comunidad en la que vamos a presentar el proyecto nos permitirá precisar mejor el problema y definir a qué aspectos hay que dar más énfasis.

Después de haber realizado las fases previas de consulta de fuentes primarias (entrevistas individuales, sesiones de grupos de enfoque, definición de retos con los grupos de interés) es importante profundizar sobre los temas que nos permiten formular las preguntas correctas.

OBJETIVO

El uso de fuentes secundarias te ayudará a profundizar en los temas de forma rápida para poder formular preguntas correctas a los desafíos que nos vayamos encontrando a la hora de definir el reto

PASOS

5. Identificar la prensa de interés y las noticias que han aparecido en ella durante un periodo de tiempo.
6. Intentar encontrar innovaciones recientes que se han producido en tu área o comunidad.
7. Identificar y analizar otras soluciones a retos similares que se hayan producido en el área o comunidad donde se desarrollará el proyecto. Es importante conocer si esas prácticas han sido exitosas y cuáles han sido las lecciones aprendidas de las mismas.
8. Utilizar los datos y la información estadística que puedan ofrecer estas fuentes para dar entender mejor el contexto donde el reto se enmarca

CONSEJOS

- Para identificar las fuentes secundarias, se recomienda consultar con alguna persona cercana al problema que se quiere investigar.
- Otra forma de acercarse, es identificando aproximaciones anteriores al reto que se quiere investigar.
- No se trata de realizar una investigación en profundidad, el objetivo que se persigue es poder obtener datos rápidos para sustentar el conocimiento del reto.

ESQUEMA VISUAL



INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE FUENTES SECUNDARIAS

| RETO: | | | |
|--------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|
| TÍTULO DE LA FUENTE SECUNDARIA | TIPO DE FUENTE SECUNDARIA | DATOS OBTENIDOS | OBSERVACIONES |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Fuente. Students4Change



DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

[Social Innovation Communities. Repository Learning.](#)

IDEO. Design Kit. <http://www.designkit.org/methods/36>

Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Fuente_secundaria



FICHA 21. LLUVIA DE IDEAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja |
| Tiempo requerido  | 1-2 horas |
| Material Requerido  | Post-it Hojas rotafolio Bolis Masking-tape |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Funcional. Apertura Competencia Funcional. Innovación Social/ Emprendimiento Competencia Conductual. Trabajo en equipo- Colaborativo Competencia Conductual Comunicación Competencia Técnica. Creatividad |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generación de Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Es una actividad desarrollada para explorar la potencialidad creativa de un individuo o grupo y ponerla al servicio de objetivos predeterminados.

OBJETIVO

La técnica de lluvia de ideas tiene múltiples aplicaciones, ya que fomenta la creatividad, la comunicación y el trabajo colaborativo. Se usa especialmente en:

- **Desarrollo de nuevos productos:** obtención de ideas para nuevos productos y mejora de productos existentes.
- **Publicidad:** desarrollo de ideas para campañas de marketing.
- **Resolución de problemas:** consecuencias, soluciones alternativas, análisis de impacto, evaluación.

- **Gestión de procesos:** encontrar formas de mejorar los procesos comerciales y la gestión de proyectos: identificar los objetivos de los clientes, los riesgos, las entregas, los paquetes de trabajo, los recursos, y las tareas.
- **Formación de equipos:** generación de intercambio y discusión de ideas, al tiempo que se anima a los participantes a razonar y crear (creatividad de equipo).

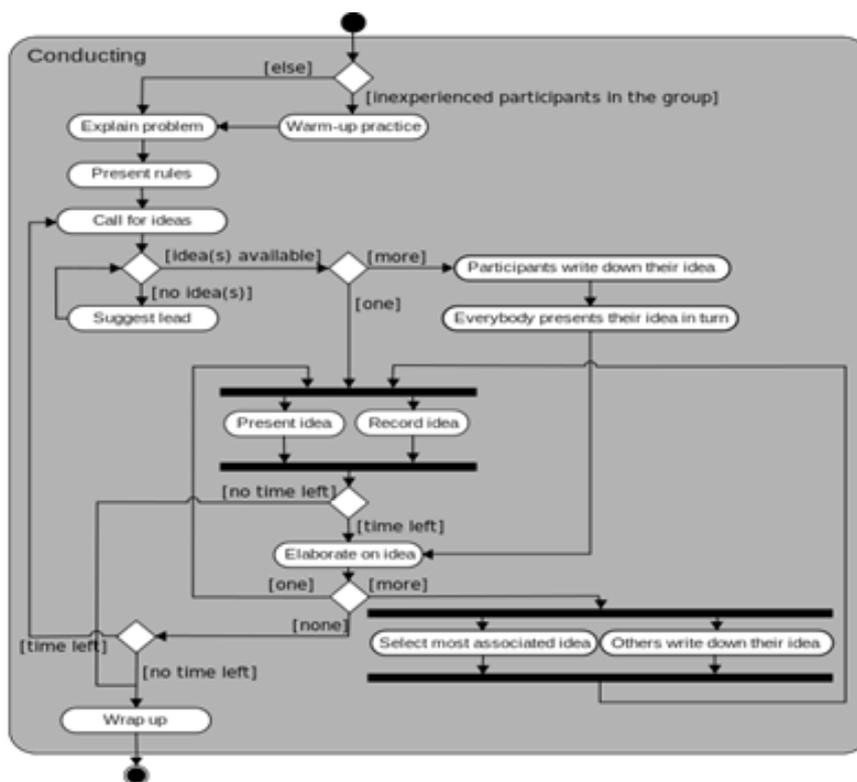
La técnica de lluvia de ideas es una técnica grupal clásica, pero muchas personas la han adaptado para usarla como una técnica creativa individual. Esto significa que es posible tener una sesión de intercambio de ideas sin un grupo de personas.

CONSEJOS

Hay técnicas de lluvia de ideas para hacer que el pensamiento sea más productivo y eficiente. Se pueden usar juntas o separadas.

- **Preparación previa:** no es suficiente reunir un grupo de ideas. Es más eficiente presentar el problema al grupo y proporcionar las coordenadas antes de la reunión de intercambio de ideas. Lo ideal sería delegar material de estudio individual para que el equipo pueda pensar y hacer un esfuerzo por separado. Luego, una reunión con todo el equipo para presentar soluciones puede generar mejores resultados.
- **Post-its:** aportar un componente visual al proceso e inspirar al equipo a participar de manera más efectiva. Cada persona recibe un bloc y un bolígrafo, se les pide que escriban sus ideas y las coloquen en un tablero o muro compartido. Esta actividad dará una sensación de sintonizar al equipo.
- **Lluvia de ideas inversa:** en esta actividad, la persona o grupo presenta ideas para agravar el problema. Al hacer que el problema sea más grande de lo que es y enfocarse en el reverso del problema (por ejemplo, la pregunta principal es: ¿cómo tratar mejor al cliente? Se transforma en: ¿Cómo tratar al cliente peor?) El equipo puede plantear preguntas que no estaban en la discusión y mejorarlos.
- **Mapas mentales:** sintetizar el problema con 3 palabras. A partir de los 3 términos que sintetizan el problema, el equipo pensará en palabras relacionadas y las escribirá en una hoja grande, siempre vinculando cada palabra con otra con una línea. Después de agotar las ideas para las 3 palabras originales, hacer lo mismo con las palabras derivadas. Continuar hasta llenar todo el espacio o hasta que aparezca una buena idea a la mitad.
- **Lluvia de ideas tangible:** el que las ideas sean tangibles es una buena técnica para usar durante el proceso de lluvia de ideas. Después de todo, con el embalaje actual a mano, o incluso con prototipos que aún no están aprobados, es más fácil para el personal percibir e identificar los puntos clave de mejora. La aplicación también puede servir para ilustrar mejor las situaciones y presentar el escenario esperado como evidencia para los participantes.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Osborn's brainstorming method (1938), recuperado de Wikipedia

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Buenrostro, Maria Eugenia. El arte de preguntar y la lluvias de ideas. UVEG. Retrieved at <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/74/ElartedePreguntarylaLluviadeideas.pdf> Last access in February 2018.

Brainstorming. Available at <https://pt.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>, access in 2017.

Conheça as 5 melhores técnicas de brainstorming e tome as melhores decisões. Available at <https://marketingdeconteudo.com/tecnicas-de-brainstorming/>, Last access in December 2017.

Brainstorming. Available at <https://en.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>, Last access in December 2017.

Thompson, Charles (1994). La Gran Idea: guía práctica del pensamiento creativo. Barcelona, España: Editorial Granica.

FICHA 22. MAPA DE EMPATÍA

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Bajo |
| Tiempo requerido  | 15-30 Minutos |
| Material Requerido  | Bolígrafos Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Conductual. Empatía |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Sostenibilidad Transferencia |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Un mapa de empatía es una herramienta de colaboración creada por Dave Gray que los equipos pueden usar para obtener una visión más profunda de sus clientes. A menudo es utilizado por los diseñadores ya que son muy conscientes y saben mejor que nadie que lo que cuenta es lo que hay dentro. Cómo son los pensamientos y sentimientos del usuario, y cómo estos afectan lo que dicen y hacen. Ahí es donde entra el mapa de empatía. Cuando se crean correctamente, los mapas de empatía sirven como un traje a la medida para la persona:

- Visualizan rápidamente las necesidades del usuario (especialmente para los no diseñadores).
- Se integran perfectamente en un diagrama de flujo tipo *Lean* como punto de partida para el conocimiento del usuario (se desarrollará más a medida que se lleven a cabo los prototipos y las pruebas correspondientes).
- Debido a que son rápidos de crear, son fáciles de repetir y mejorar a medida que revisen los supuestos basados en datos reales.
- Alientan a los actores interesados por sus ideas de diseño, ya que han pensado más allá de sus propias experiencias.

Un mapa común de empatía se divide en cuatro cuadrantes, que delinean notas sobre cuatro aspectos diferentes de la experiencia interna del usuario. Los cuadrantes pueden variar según las necesidades y preferencias, pero casi siempre contienen:

1. Sentimientos: el estado emocional del usuario, es decir, "se confunde con la navegación y se culpa a sí mismo".

2. Lugares de interés: a dónde van los ojos del usuario, es decir, "Ama a la mascota colorida".
 3. Influencias: lo que el usuario ha escuchado de terceros y que podría influir en su forma de actuar, es decir, "Dicen que es más fácil de usar que Photoshop".
 4. Acciones: los comportamientos del usuario, ya sea en general o en respuesta a un motivador específico, es decir, "vuelve a la página de inicio cada vez que no sabe a dónde ir".
- Además, en la parte inferior, en un espacio vacío, es una buena idea incluir:
- Problemas ("costos"): cualquier obstáculo que valga la pena considerar, es decir, un desconocimiento de la tecnología o un lapso de atención corto.
 - Objetivos ("ganancias"): lo que el usuario espera lograr, es decir, completar la tarea en 5 minutos.

OBJETIVO

Los mapas de empatía son más útiles al comienzo del proceso de diseño. Se debe intentar completar los mapas de empatía antes de los requisitos del producto, pero después de la investigación inicial del usuario. La estrategia del producto se trata de resolver problemas, y los mapas de empatía arrojan luz sobre qué problemas resolver y cómo. Esto también los convierte en una gran herramienta para los rediseños también. Cuando se hace bien, los mapas de empatía crean un efecto dominó "que afecta todo el proyecto. Los mapas de empatía afectan los requisitos del producto, lo que afecta la estrategia del producto, lo que afecta a los circuitos, maquetas, prototipos, etc.

Sin embargo, los mapas de empatía funcionan mejor si se extraen de datos reales, por lo que deben realizarse después de la investigación del usuario, como las entrevistas a los usuarios. Pero en un segundo plano, los mapas de empatía aún se pueden construir sobre su conocimiento existente y comentarios de las partes interesadas. Los mapas rápidos de empatía básica ofrecen información valiosa en cualquier reunión, de ahí el apodo de "persona de 10 minutos".

PASOS

La sesión de mapeo de empatía de muestra puede ser la siguiente:

Paso 1: dibujar el mapa.

Reunir al equipo y solicitar traer personajes, datos o ideas sobre el objetivo del mapa de empatía. Imprimir o dibujar la plantilla del mapa de empatía en una hoja de papel o pizarra grande. Entregar a cada miembro del equipo notas adhesivas y un marcador. Cada persona debe escribir sus pensamientos sobre las notas adhesivas. Lo ideal sería que todos agreguen al menos un post-it en cada sección.

Paso 2 - Hacer preguntas.

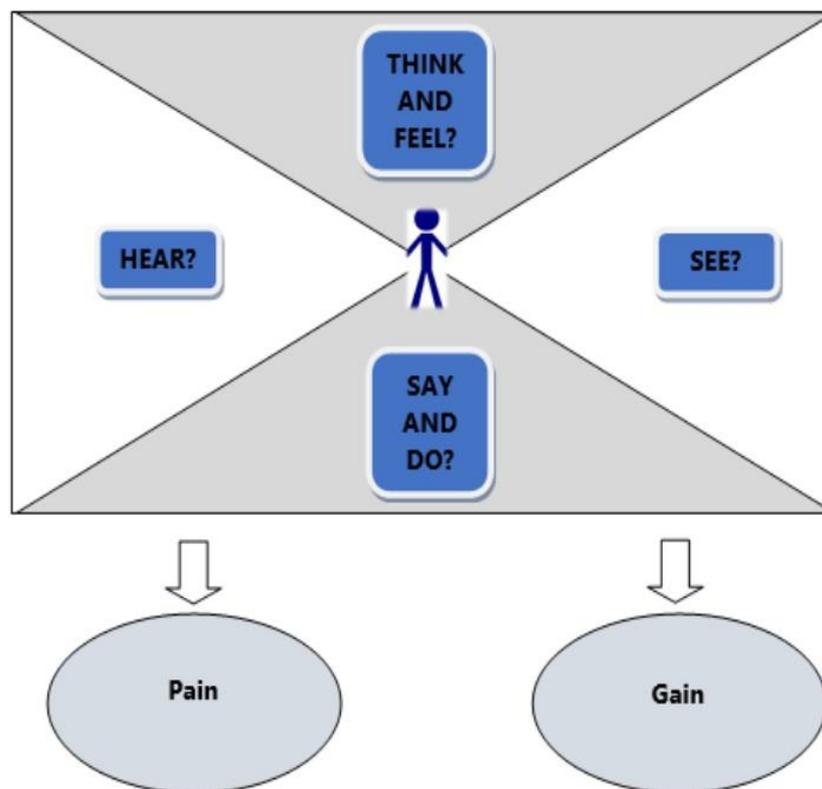
Se pueden hacer preguntas, como:

- ¿Qué pensaría y sentiría el usuario? ¿Cuáles son algunas de sus preocupaciones y aspiraciones?
- ¿Qué dirían sus amigos, colegas y jefe mientras el usuario utiliza nuestro producto? ¿Qué escucharía el usuario en estos escenarios?
- ¿Qué vería el usuario mientras utiliza nuestro producto en su entorno?
- ¿Qué podría estar diciendo o haciendo el usuario mientras usa nuestro producto? ¿Cómo cambiaría eso en un entorno público o privado?
- ¿Cuáles son algunos de los puntos débiles o temores del usuario al usar nuestro producto?
- ¿Qué ganancias podría experimentar el usuario al usar nuestro producto?

CONSEJOS

Hacer que los miembros del equipo hablen de las notas adhesivas mientras las colocan en el mapa de empatía. Hacer preguntas para llegar a ideas más profundas para que puedan ser elaboradas para el resto del equipo. Para ayudar a dar vida al usuario, tal vez desee esbozar las características que esta persona puede tener en el centro de la cara. Al final de la sesión, preguntar a los miembros del equipo qué conocimientos aprendieron. Más importante aún, preguntar qué hipótesis tienen ahora sobre los usuarios que les gustaría validar.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

BLAND, David, " Agile Coaching Tip: What Is an Empathy Map?". Disponible en <https://www.solutionsiq.com/resource/blog-post/what-is-an-empathy-map/>. Acceso en 8 de jan de 2018.

CAO, Jerry "The Practical Guide to Empathy Maps: 10-minute User Persona". Disponible en: <https://www.uxpin.com/studio/blog/the-practical-guide-to-empathy-maps-creating-a-10-minute-persona/>. Acceso en 8 de jan de 2018.

FICHA 23. MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Media |
| Tiempo requerido  | 3 horas |
| Material Requerido  | Post-its Bolígrafos |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Funcional. Compromiso Competencia técnica. Impacto social Involucrar a la comunidad. Construcción de Relaciones Toma de Decisiones |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Identificación de Problemas y Soluciones Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Esta herramienta permite visualizar a todas las partes interesadas involucradas en el proceso de innovación social. Esto podría incluir individuos, organizaciones, comunidades, empresas, instituciones, redes y todos los actores que contribuyen a la innovación social o que se ve afectada por ella. Alienta a los innovadores a decidir o comprender qué rol pueden tomar los interesados, su nivel de participación activa y su importancia estratégica dentro del proceso. Este mapa es una herramienta evolutiva que sigue el crecimiento de una solución y debe actualizarse a lo largo del viaje de las partes interesadas. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, mientras que permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos.

OBJETIVO

Ayudar a descubrir formas para influir a otros grupos de interés al tiempo que alienta a los innovadores sociales a crear una visión clara y visual imagen del sistema general de actores. Es extremadamente útil para entender qué partes interesadas están actualmente involucradas en un proyecto y cómo, qué conexiones son cruciales y por qué, y qué relaciones se pueden reforzar. Ayuda a los innovadores analizar los diferentes roles y los niveles de participación,

fomentando un enfoque en la definición de las características de una solución. Esta herramienta también se puede usar de manera generativa, al descubrir una conexión fructífera

PASOS

La utilización de esta herramienta, por un lado, nos demanda un proceso de reflexión en relación con todos aquellos actores con los que el proyecto va a interactuar a lo largo de su vida. Una manera fácil de identificar esos actores es respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Quiénes se interesan por el proyecto o por la iniciativa? ¿A quiénes le impacta el proyecto o la iniciativa? ¿Quiénes influyen en el proyecto o la iniciativa? Por otro lado, nos obliga a enumerar las partes interesadas afectadas por el proyecto o la iniciativa y a colocarlos en un mapa de acuerdo con su función.

Para realizar un Mapa de Grupos de Interesados, se propone seguir los siguientes pasos:

- A través de un proceso de reflexión individual o grupal (se puede utilizar una técnica de lluvia de ideas) identifica los actores respondiendo a las siguientes preguntas: ¿quiénes están involucrados en el desafío? ¿quiénes son parte de las causas del desafío? ¿Quiénes les están dando la solución? ¿quiénes podrían ser parte de la solución?
- Divide a los actores en dos grupos principales.
Grupo A, aquellos actores directamente y activamente involucrados en el proyecto o iniciativa Su nivel de influencia es tan alto que sin ellos el proyecto puede peligrar
Grupo B, aquellos a quienes nuestro proyecto o iniciativa impacta de manera positiva (obtienen beneficio) o negativa (perjudica)
- Considera el nivel de interacción con el proyecto o iniciativa que estamos desarrollando. Clasifícalos en el diagrama dentro de la siguiente escala: Menos involucrado-Parcialmente involucrado-Más involucrado. Si el desafío que nosotros estamos enfrentando es parte del quehacer diario de los actores, entonces el nivel de interacción es alto. Si por el contrario es algo esporádico su nivel de interacción es bajo.
- Analiza las relaciones que quieres tener con cada uno de los grupos de interés y muéstralas en el mapa.

CONSEJOS

Es preciso tener en cuenta que este paso debe afrontarse como un proceso abierto, donde la naturaleza cambiante del entorno hará que aparezcan o desaparezcan agentes del ámbito que la organización debe contemplar como esfera de influencia, y donde están integrados los que debe considerar sus grupos de interés. Por eso será preciso realizar análisis dinámicos de este listado (al menos una vez al año) para garantizar que la organización obtiene una perspectiva actualizada del panorama de grupos de interés que desea incluir en el modelo.

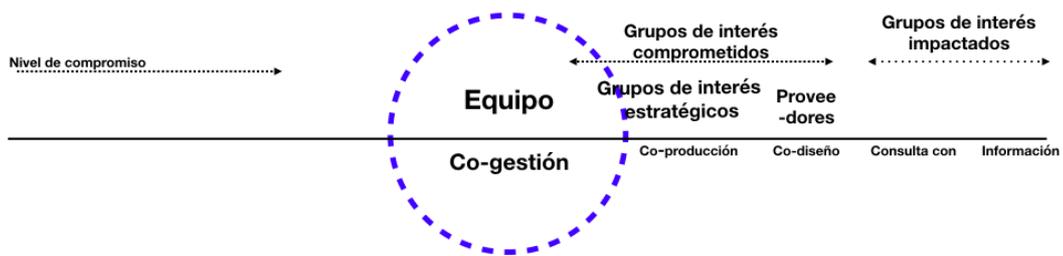
ESQUEMA VISUAL



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Añadir una diapositiva a esta presentación



Fuente. Learning Repository SIC Project, 2017.

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

DiY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



FICHA 24. MAPA MENTAL

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Bajo |
| Tiempo requerido  | 15-30 Minutos |
| Material Requerido  | Bolígrafos Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencial Conductual. Trabajo en equipo Colaborativo Competencia conductual. Responsabilidad |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Sostenibilidad Transferencia |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

El mapeo mental es una forma de mapear sus ideas y tomar auto notas visualmente. Todos los mapas mentales usan prácticamente la misma estructura: la idea principal en el centro y las palabras, líneas, símbolos que salen de ella para hacer un diagrama organizado, que coincida con la forma en que funciona su cerebro. Con un mapa mental, puede organizar sus pensamientos / ideas y desbloquear partes de su creatividad.

OBJETIVO

Los mapas mentales son excelentes para las actividades de aprendizaje, pueden ser usados para estudiar un tema, también pueden ser usados como un planificador, donde pueden establecerse metas u organizar listas. En una actividad grupal también son útiles en presentaciones interactivas, para una lluvia de ideas y para resolver problemas.

PASOS

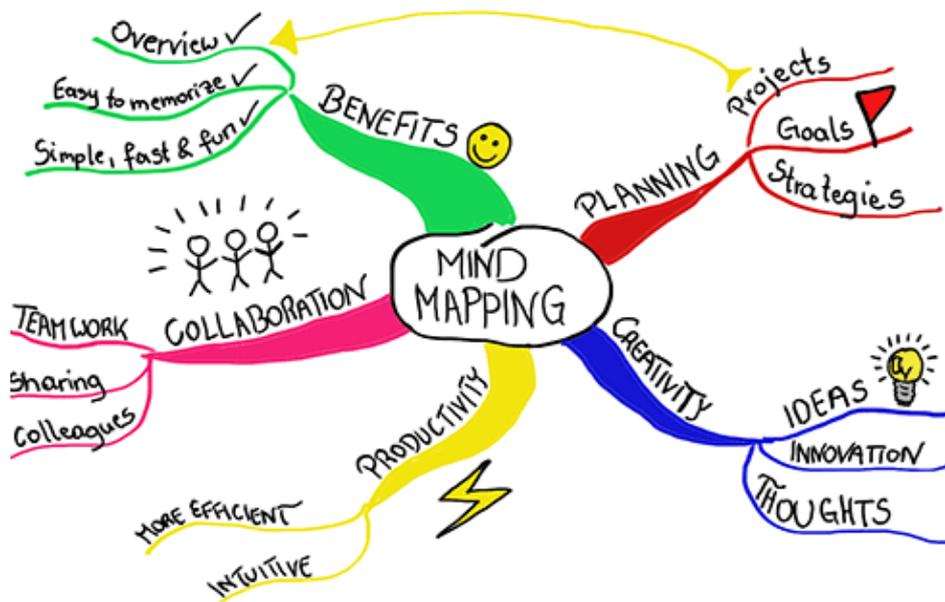
Se puede hacer un mapa mental con sus propias manos o se puede usar sitios web que hacen todo el trabajo. De todos modos, la estructura siempre es similar; comenzar con

una idea principal en el centro porque eso le da al cerebro libertad para expresarse de forma más natural. Después de eso, se puede usar el resto de la página para conectar líneas con el centro; esas líneas son otras ideas secundarias que completan los pensamientos. Se puede hacer un mapa mental sobre cualquier cosa: ideas, objetivos, temas interesantes, etc.

CONSEJOS

- Usar colores. Un mapa mental colorido tiene más energía y aumenta la creatividad.
- Mantenerlo simple. Usar solo una palabra clave por línea le da al mapa mental cierta flexibilidad.
- Usar muchas imágenes. Eso aumenta el uso de la imaginación y ayuda a concentrarse.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Focus, the creativity and productivity blog

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

Focus, the creativity and productivity blog. Retrieved at <https://www.mindmeister.com/blog/why-mind-mapping/> Last access in February 2018.

PINOLA, Melanie. **How to Use Mind Maps to Unleash Your Brain's Creativity and Potential.** Usa: Life Hacker, 2013. Color. Disponible en: <<https://lifehacker.com/how-to-use-mind-maps-to-unleash-your-brains-creativity-1348869811>>. Last access in February 2018.

FICHA 25. MAPA DE PERSONAS Y CONEXIONES

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Complejidad</p>  | <p>Medio</p> |
| <p>Tiempo requerido</p>  | <p>60 minutos</p> |
| <p>Material Requerido</p>  | <p>Post-its Papel Cartulinas Celo o cinta adhesiva Rotuladores</p> |
| <p>Competencias que se desarrollan a través de su aplicación</p> | <p>Competencia funcional. Visión de Oportunidades Competencia técnica. Impacto social Involucrar a la comunidad. Construcción de Relaciones y Toma de Decisiones</p> |
| <p>Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado</p> | <p>Identificación de Problemas y Soluciones Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado</p> |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Mapa de Conexiones y Personas es una herramienta de visualización utilizada para identificar a las partes interesadas a las que se quiere involucrar en el proyecto y cómo se va realizar esta acción. La aplicación de esta herramienta permitirá tener un panorama general de todo tipo de organizaciones e individuos que afectan o se ven afectados por el proyecto o iniciativa y cómo son las relaciones con ellos. Por lo tanto, es una herramienta para mapear a las personas actores que lo rodean que podría convertirse en su socio/a, usuario/a o seguidor/a. Pueden incluir personas, comunidades, entidades o personas financiadoras, redes etc. Todos ellos pueden representar un recurso para la innovación y vincularse al objetivo de grupo o a la innovación.

Esta herramienta desarrollada por Nesta se inspira en otras dos herramientas de las mismas características:

- Stakeholder Spidergram.
- Stakeholder Mapping Tool de Namahn y Yellow Window.

OBJETIVO

El objetivo de esta herramienta es ayudar a identificar los diferentes grupos de interés que pueden apoyar la iniciativa o proyecto que se quiere desarrollar.

Es útil porque permite tener identificados de manera rápida a los diferentes grupos de interés de la comunidad en la que el proyecto de innovación social va a ser desarrollado al tiempo que también se puede identificar cuáles son los recursos existentes que pueden ser útiles para la iniciativa.

PASOS

Para poder sacar todo el partido a esta herramienta, aconsejamos desarrollar los siguientes pasos:

- Anotar la audiencia meta en el centro de la hoja. Se debe incluir personas beneficiarias, usuarias y clientes que se beneficiarán por la iniciativa o proyecto.
- Trabajar desde el centro hacia las capas exteriores, identificando a las otras personas y organizaciones que se relacionan con lo que hace el proyecto. Aconsejamos que simultáneamente a esto se intente identificar cuáles de ellos están más cerca o más lejos del público objetivo. Entre más cerca al centro, más influyentes son esas personas o grupos identificados.
- Antes de dar por terminado el mapa de personas y conexiones, sugerimos revisarlo y debatir con el equipo del proyecto, intentando identificar qué relaciones son clave y cuales pueden necesitar mayor atención.

CONSEJOS

Se aconseja realizar este ejercicio en una sesión de co-creación con el grupo. También se recomienda, plasmar esta herramienta en un rotafolio grande y trabajar con post-its para tener mayor flexibilidad para completar el ejercicio.

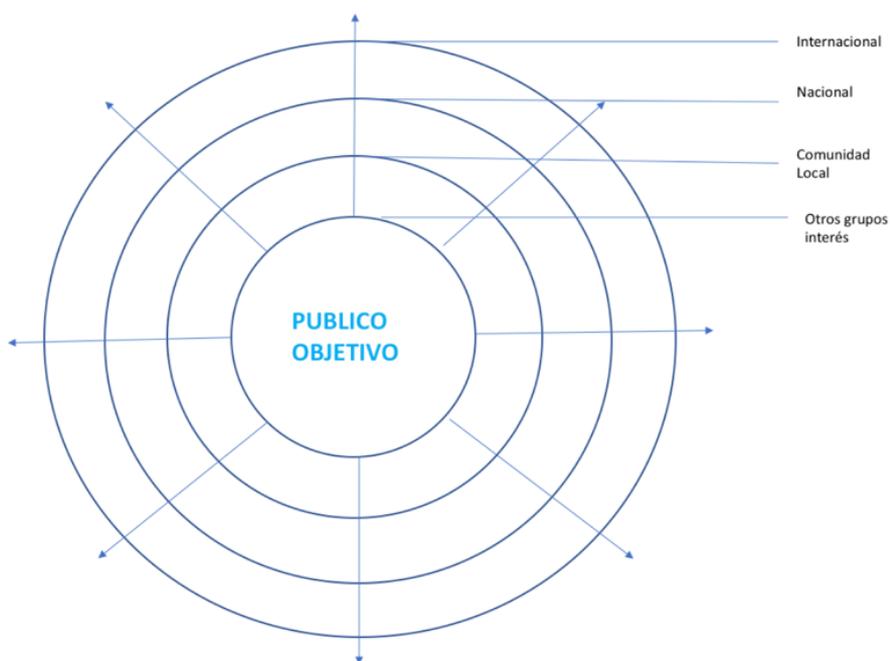
Tal y como hemos señalado anteriormente, es importante revisar la herramienta antes de darla por válida y de que se comparta con las personas miembro del equipo o con otras personas emprendedoras que puedan estar desarrollando una iniciativa parecida.

Este proceso de intercambio de opiniones enriquecerá este ejercicio de análisis y visualización de conexiones con los grupos de interés.

ESQUEMA VISUAL



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Fuente. Nesta, DIY Toolkit, 2013

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

DIY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map/>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



FICHA 26. MAPA DE VIAJE DE CLIENTE

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderado |
| Tiempo requerido  | 2 Horas |
| Material Requerido  | Bolígrafos Papel Plantilla |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Funcional. Visión de Oportunidades/Emprendimiento Competencia Funcional. Análisis social Competencia Funcional. Análisis crítico Competencia Técnica. Planificación de Innovaciones Sociales Involucrar a la comunidad |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generación de Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La herramienta “el viaje del cliente” es una herramienta heredada del Design Thinking¹¹ que ayuda a entender la experiencia del cliente en su interrelación con un producto o servicio. Se trata de una representación gráfica que muestra todos los pasos que experimentan todas aquellas personas que de alguna manera se relacionan con el proyecto, servicio o producto, cómo se sienten respecto a lo que hacen, especialmente en los puntos en los cuales se encuentran en contacto directo con el trabajo que se está desarrollando.

Es muy buena herramienta porque sitúa a los grupos de interés en el centro de la toma de decisiones, analizando e identificando sus inquietudes, necesidades y las oportunidades para desarrollar y mejorar el proyecto. Permite ver el trabajo a través de los ojos de las personas que lo reciben, benefician o incluso financian.

¹¹Se refiere a las estrategias creativas que usan las y los diseñadores durante el proceso de diseño. También, es un enfoque para resolver problemas fuera de la práctica de diseño profesional, como en el contexto comercial y social.

OBJETIVO

Esta herramienta tiene un objetivo doble. Por un lado, el Viaje del Cliente ayudará a entender y rediseñar la experiencia de los usuarios/as. Por otro lado, también se puede alinear la visión interna y externa de manera que se pueda identificar si hay conexiones o desconexiones entre ambas visiones.

PASOS

Lo primero que hay que tener en cuenta es que cada persona es diferente y también lo es su forma de relacionarse con el proyecto, servicio o producto. Por lo tanto, si bien a continuación se presentan unos pasos para la aplicación de esta herramienta, se aconseja adaptarla según las necesidades que se tengan en el proyecto. Los pasos propuestos son:

1. Identificar al cliente. Hay que intentar conocer con quién se está hablando, sus inquietudes, necesidades, deseos. Para desarrollar este paso, se puede utilizar la herramienta “mapa de la empatía” (ficha 22) que se presenta en este kit de herramientas.
2. Comprender las fases de la relación y dibujar cada una de ellas en un boceto diferente.
3. Se puede añadir al paso anterior una historia para hacer más cercana la experiencia basándose en las diferentes fases de la relación con el proyecto. Es importante tratar de identificar cómo llegó a conocer el proyecto, por qué medios nos contactó, qué opinión tiene del proyecto, qué mejoraría del mismo, cómo podría convertirse en prescriptor del proyecto etc.
4. Es muy recomendable señalar en cada fase cuales son las necesidades y motivaciones especiales.
5. Una vez identificadas las necesidades y motivaciones, hay que identificar para cada una de ellas, los canales de cumplimiento de la misma y resaltar los puntos de contacto. Estos puntos de contacto, se dibujarán en un diagrama en el que la parte más alta representa las emociones positivas, la parte media las neutras y la parte baja, las experiencias negativas.
6. Con toda la imagen, el siguiente paso consiste en tratar de identificar las debilidades en la experiencia de la persona en su relación con el proyecto, servicio o producto.
7. Por último, se deben analizar las posibles oportunidades para mejorar la relación con el proyecto.

CONSEJOS

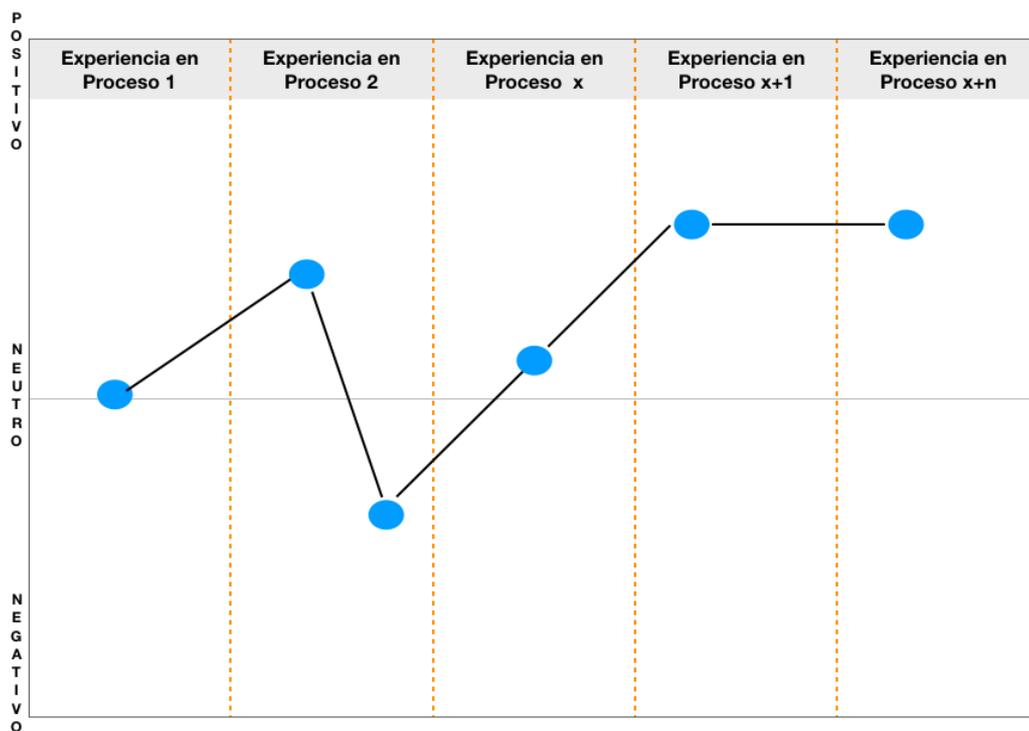
- Recomendamos utilizar esta herramienta para conocer más a los grupos de interés estratégicos: donantes, beneficiarios, usuario/as, equipo.
- Es muy recomendable aplicar la herramienta a varias personas y hacer comparaciones entre las experiencias de las mismas para concluir qué problemas recurrentes tienen las personas en las expectativas o experiencias con el proyecto.

- Se aconseja aprovechar la herramienta para realizar un análisis de la relación actual pero también de la futura experiencia o de esta una vez concluida la relación con el proyecto, servicio o producto.
- Se recomienda completa esta herramienta con la aplicación de otras como el Mapa de la Empatía (ficha 22) o Personas, recursos que se pueden encontrar en este set de herramientas.

ESQUEMA VISUAL



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union



| | Experiencia en Proceso 1 | Experiencia en Proceso 2 | Experiencia en Proceso x | Experiencia en Proceso x+1 | Experiencia en Proceso x+n |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|
| P O S I T I V O | | | | | |
| N E U T R O | | | | | |
| N E G A T I V O | | | | | |

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

DIY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map/>

Wikipedia. Design Thinking. https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

BROWN, T.. Designing Thinking. Harvard Business Review, June 2008. Available at <http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>,

VIDEO- <https://youtu.be/mSxpVRo3BLg>

FICHA 27. MARCO PATRI

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderada/Alta |
| Tiempo requerido  | Varias sesiones |
| Material Requerido  | Post-it Cartulinas Rotuladores Ordenador |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Gestión de Capital Financiero |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Escalar esencialmente se refiere a una forma de crecimiento. Sin embargo, hay una distinción importante entre escalar y crecer. Mientras que crecer significa agregar recursos a una tasa similar a la de impacto o ingresos, escalar se refiere agregar impacto a una velocidad exponencial (Ashoka, p 163 y ss.) al tiempo que se agregan recursos sólo a una velocidad incremental.

En un sector donde los recursos son escasos y un gran número de personas se ven afectadas por problemas sociales, rara vez es práctico aumentar los recursos al mismo ritmo que el alcance del impacto.

El crecimiento es típicamente la primera etapa en el camino hacia la escala. Una vez que hayas desarrollado y probado una solución, la siguiente etapa es aumentar su alcance de manera directa y controlada para comprender el proceso y la transferibilidad de su solución.

OBJETIVO

Esta herramienta busca ofrecer técnicas y recomendaciones para que tu innovación social en lugar de crecer pueda escalar.

Esta herramienta ayuda a escalar una solución de impacto existente y las estructuras organizativas correspondientes por lo que tiene una serie de condiciones previas:

1. El problema, la necesidad o el problema se entiende bien y se caracteriza a nivel local, con resultados comparados para su entorno actual y demográfico de los beneficiarios.
2. Usted tiene una visión correspondiente y significativa con objetivos de resultado basados en esos puntos de referencia.
3. La solución a escalar tiene un impacto comprobado (con datos) y una capacidad probada para alcanzar estos objetivos.
4. Ya ha aumentado su impacto en cierta medida y comprende algo de lo que se necesita para replicar su solución.

PASOS

En su nivel más alto, el Marco consiste en un conjunto correspondiente de cinco preguntas clave que ayudarán a escalar con éxito.

- ¿El objetivo es válido y está bien definido? (Propósito)
- ¿El diseño es aplicable a escala? (Aplicabilidad)
- ¿El modelo está sistematizado y es transferible? (Transferibilidad)
- ¿Está la organización lista para escalar? (Aplicabilidad)
- ¿Es robusta la planificación de implementación? (Implementación)

Estas preguntas forman los componentes centrales que le dan su nombre al Marco PATRI.

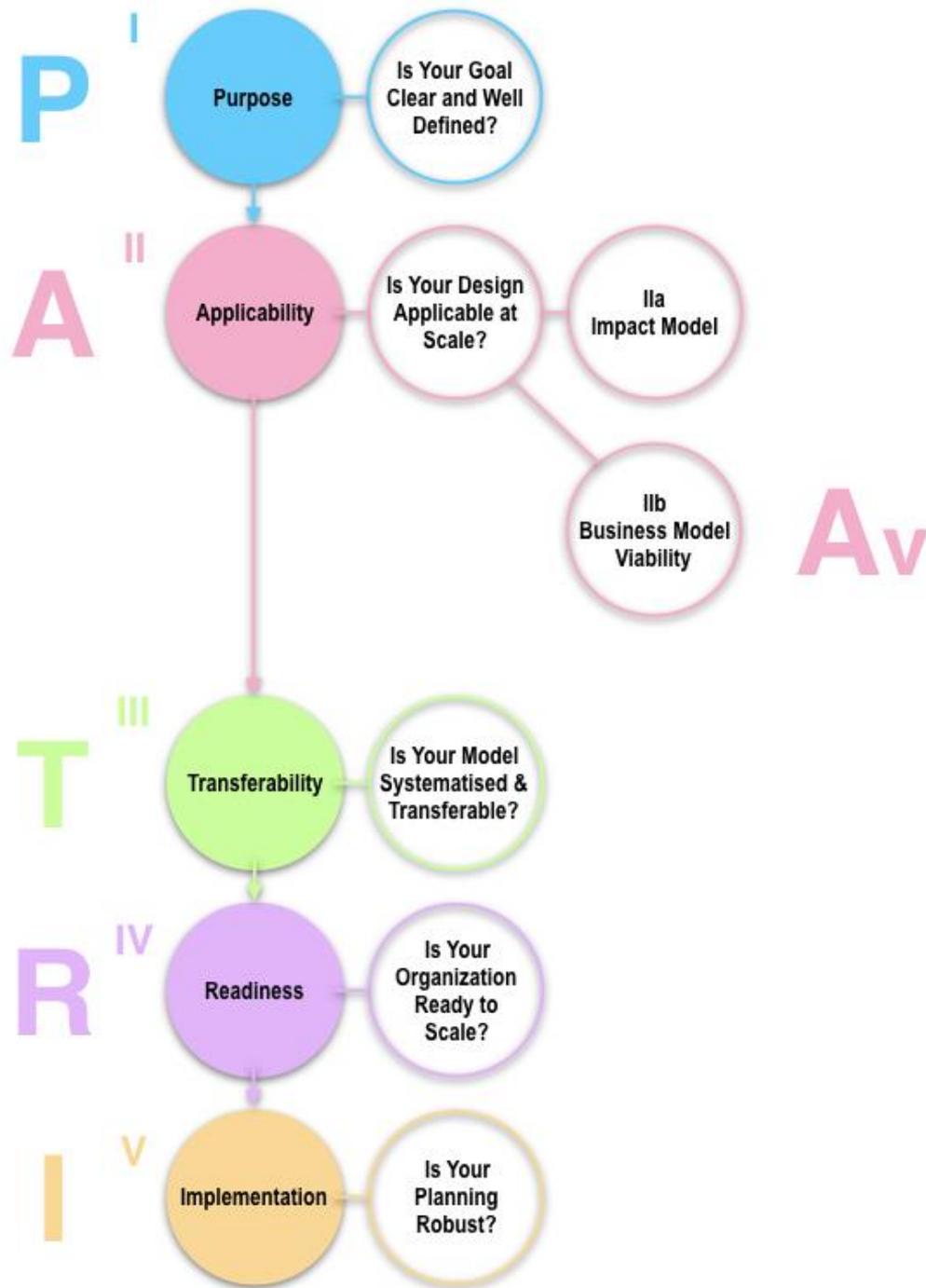
1. El primer paso consiste en realizar un plan de escala comprensivo para uso interno que resuma y coteje todas las decisiones clave, estrategias y requisitos clave.
2. EL siguiente paso consiste en mantener a las partes interesadas involucradas en el proyecto para mejorar el plan.

CONSEJOS

Se sugiere pensar en escalar la innovación solo cuando se haya alcanzado un tamaño operacional estable y se haya comprendido lo que funciona y lo que no funciona en términos de impacto y funcionamiento.

Planifica para escalar. El cambio de escala es un cambio fundamental en la capacidad para marcar la diferencia, no se debe menospreciar la importancia ya que se debe poner las bases correctas desde el inicio si se desea generar impacto a gran escala.

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Rizwan, Tayabali, PATRI Framework for Scaling Social Innovation, Ashoka

REFERENCIAS

Rizwan, Tayabali, PATRI Framework for Scaling Social Innovation, Ashoka.
<http://www.socialeffect.org/2014/06/a-new-framework-for-scaling-social.html>



FICHA 28: METODO DELPHI

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Media |
| Tiempo requerido  | Varias sesiones |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores Celo o cinta adhesiva |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia conductual. Trabajo en equipo |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generación de ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Olaf Helmer y Norman Dalkey en Rand Corporation concibieron el método Delphi en la década de 1950. El nombre es una referencia clara de Oracle Delphi. El método consiste en una serie de cuestionarios para establecer una convergencia de opiniones. La técnica Delphi se puede (y se ha) aplicado en varias áreas, como planificación de programas, investigación de políticas, predicciones de eventos futuros, utilización de recursos, etc.

OBJETIVO

El objetivo es conducir discusiones, predicciones, etc. Según Dalkey "dos cabezas son mejor que una, o ... n cabezas son mejores que una" (Dalkey, 1972, p.15).

Delbecq, Van de Ven y Gustafson (1975) indican específicamente que la técnica Delphi se puede utilizar para lograr los siguientes objetivos:

- Determinar o desarrollar una gama de posibles alternativas de programas;
- Explorar o exponer supuestos subyacentes o información que conduzca a diferentes juicios;
- Buscar información que pueda generar consenso por parte del grupo encuestado;
- Correlacionar juicios informados sobre un tema que abarca una amplia gama de disciplinas;

- Educar al grupo encuestado sobre los aspectos diversos e interrelacionados del tema.

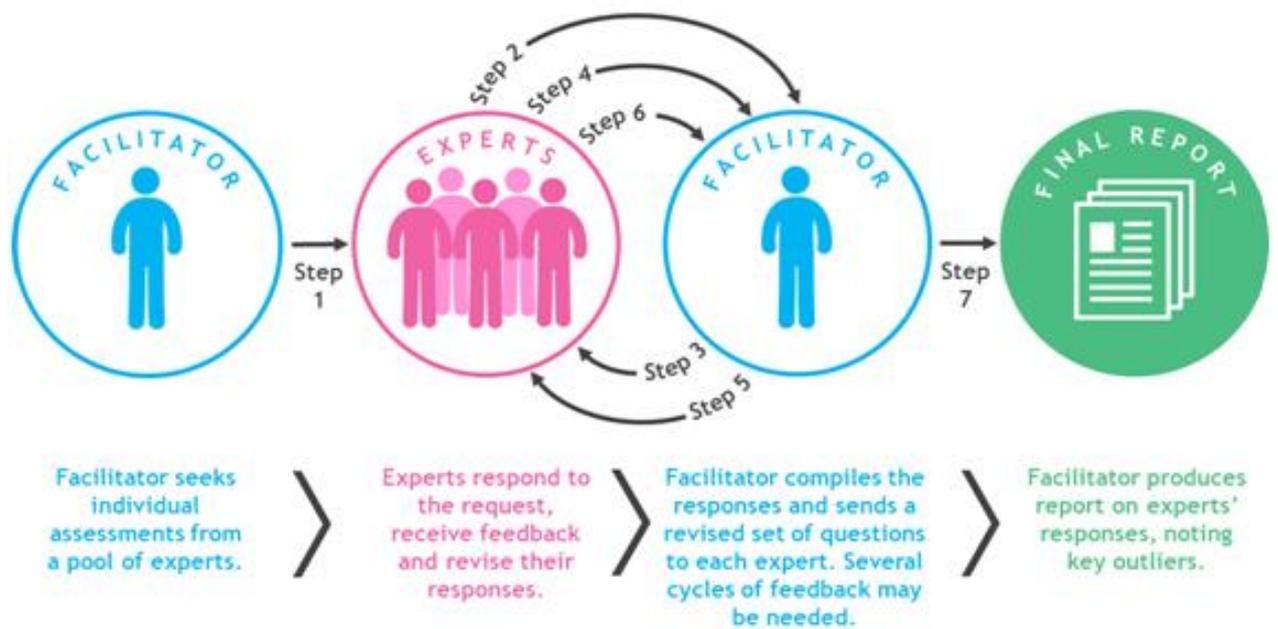
PASOS

Primero se selecciona el grupo de expertos en función del tema que se va a examinar. Luego, el proceso comienza cuando el grupo debe responder un cuestionario basado en opiniones personales y experiencias, cuando el cuestionario es respondido, regresa a los "investigadores" y deben convertir las respuestas en un cuestionario bien estructurado que se utilizará para recopilar el cuestionario. Segunda ronda de información. Las rondas del cuestionario pueden repetirse tantas veces como sea necesario para lograr el objetivo. En cada "ronda", los expertos tienen la oportunidad de cambiar sus juicios o especificar las razones para permanecer fuera del consenso.

CONSEJOS

- Después de recibir los comentarios, los panelistas pueden calificar sus respuestas de manera diferente para ajustarse a las calificaciones del grupo. Por lo tanto, la técnica Delphi tiene el potencial de moldear opiniones y eso podría ser un inconveniente importante en el proceso que da como resultado resultados falsos. Con base a eso, los investigadores deben ser conscientes, tener precaución e implementar las medidas de seguridad adecuadas para enfrentar este problema.
- También es importante que la identidad de los expertos no se revele incluso al final de las rondas. Esto permite que los participantes se sientan más cómodos para hablar, se alientan las críticas y se evita que los panelistas sean influenciados por otros.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Heuer and Pherson (2011)

[DESCARGAR PLANTILLA](#)

REFERENCIAS

Heuer, R. and Pherson, R. Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis, 2011.

HSU, Chia-chien; SANDFORD, Brian A.. **Practical Assessment, Research & Evaluation**: Usa: The Ohio State University & Oklahoma State University, 2007. Color. Available at: <<http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>>. Last access in February 2018.

FICHA 29. METODOLOGÍA FODA

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Baja |
| Tiempo requerido  | 2 horas |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores Celo o cinta adhesiva |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia Funcional. Análisis Social Competencia Funcional. Identificación de problemas y soluciones |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Identificación de Necesidades y Oportunidades Prototipado Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

FODA (SWOT en inglés) es un acrónimo de los términos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. Es una herramienta muy conocida, específicamente en las escuelas de negocios. Fue diseñada en la década de 1960 en la Universidad de Stanford.

OBJETIVO

Esta herramienta específica está diseñada para organizaciones e iniciativas de cualquier tamaño.

La herramienta fue diseñada para el análisis del aspecto interno y externo de un estudio estratégico, especialmente, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cualquier iniciativa. Después de esto, las personas involucradas pueden elaborar un gran plan de acción para reducir los riesgos y aumentar las posibilidades de éxito.

Alienta a los emprendedores sociales a analizar su iniciativa desde diferentes perspectivas de una manera simple, objetiva y decidida.

PASOS

Usar la herramienta de análisis FODA es razonablemente simple. La principal dificultad es identificar las fortalezas y debilidades de la iniciativa, así como las oportunidades más ventajosas y las amenazas en un entorno competitivo. Use la imagen del cuadro que sigue en las siguientes secciones y tenga en cuenta estos consejos:

- Fortalezas: Tendemos a ser optimistas por naturaleza. Busque un punto fuerte real o si es solo su opinión. Es útil validar la lista con personas que lo conocen a usted y a su problema, así como a su iniciativa.
- Oportunidades: preste atención a eso común para ver oportunidades en todas partes. Para elaborar la lista, los líderes de la iniciativa deben tener una estrategia clara, con objetivos, indicadores y objetivos claramente definidos.
- Debilidades: Algunos se sienten cómodos si enumeran las oportunidades de mejora en su lugar (no las debilidades). Es importante reconocer que su iniciativa no hace bien todo lo que podría hacer y / o podría hacer mucho mejor.
- Amenazas: Comience su lista teniendo en cuenta los problemas que puede enfrentar (o enfrenta) con la competencia. (NAKAGAWA, 2017)

CONSEJOS

- Cuando se prepara el análisis FODA, es muy posible que el análisis no sea totalmente imparcial. Por lo tanto, se recomienda preguntar a las personas que lo conocen y también está familiarizado con la iniciativa para evaluar su opinión.
- Cuando se realiza el análisis FODA, se requiere estudiar qué puede (o debería) hacer la iniciativa para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, mejorar sus debilidades y tratar de extinguir o minimizar el efecto de posibles amenazas. En otras palabras, se necesita un plan de acción.
- Seguir el esquema visual, puede ser interesante proyectarlo en gran formato, ya sea en la pared o impreso en una mesa. Es interesante combinarlo con técnicas de pensamiento de diseño (lluvia de ideas, por ejemplo) para estimular el diseño de varias ideas para llenar los cuatro campos FODA.

ESQUEMA VISUAL



Strengths



Weeknesses



Opportunities



Threats

Fuente. Students4Change

[DESCARGAR PLANTILLA](#)

REFERENCIAS

CLAVELL, James. Sun Tzu: A Arte da Guerra. São Paulo: Best Bolso, 2011.

Humphrey, Albert, SWOT Analysis for Management Consulting, SRI Alumni International, 2005.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: ANÁLISE SWOT (CLÁSSICO). Estratégia e gestão. Ferramentas Endeavor Brasil. Available at <https://endeavor.org.br/caixa-de-ferramentas-emprededor-50-planilhas-e-templates-para-ganhar-tempo-na-gestao-seu-negocio/>, Last access in February 2018



FICHA 30. LEAN START-UP

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderada |
| Tiempo requerido  | Uno par de horas para el primer borrador, para varios días para testar y validar hipótesis |
| Material Requerido  | Post-it Bolígrafo Papeles |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia técnica. Gestión de Capital Financiero Competencia técnica. Planificación de la Innovación Social Competencia funcional. Conocimiento teórico |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La metodología de Lean Startup fue propuesta por primera vez en 2008 por Eric Ries, utilizando sus experiencias personales para adaptar los principios de gestión lean a las empresas de nueva creación de alta tecnología.

OBJETIVO

Este método proporciona un enfoque científico para crear y administrar nuevas empresas y obtener un producto deseado para las manos de los clientes más rápido. Le enseña cómo conducir una startup: cómo dirigir, cuándo cambiar y cuándo perseverar, y hacer crecer un negocio con la máxima aceleración. Es un enfoque principal para el desarrollo de nuevos productos.

PASOS

Un componente central de la metodología Lean Startup es el ciclo de retroalimentación de construir-medir-aprender. El primer paso es descubrir el problema que debe ser resuelto y luego desarrollar un producto mínimo viable (MVP) para comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible. Una vez que se establece el MVP, una startup puede trabajar para

ajustar el motor. Esto implicará mediciones y aprendizaje, y debe incluir métricas accionables que puedan demostrar la pregunta de causa y efecto.

Si bien el MVP es a menudo extremadamente minimalista, la retroalimentación del grupo inicial de clientes de prueba ayuda a los empresarios a aprender qué funciona, a comprender qué es lo que no funciona y a descubrir qué dirección tomar.

La idea general es que los fundadores de startups deben seguir los comentarios de construir-medir-aprender repetidamente, con el objetivo de convertir ese MVP en un negocio sostenible. A menudo, esa retroalimentación lleva a los fundadores a pivotar desde una idea, mercado o nicho a otro en su búsqueda de un gran producto.

Build-measure-learn es un proceso intensivo en investigación que puede ser emocionalmente tenso, ya que los creadores tienen que estar dispuestos a no solo presentar sus creaciones en el mundo antes de que estén "terminadas", sino también a tomar observaciones e implementarlas.

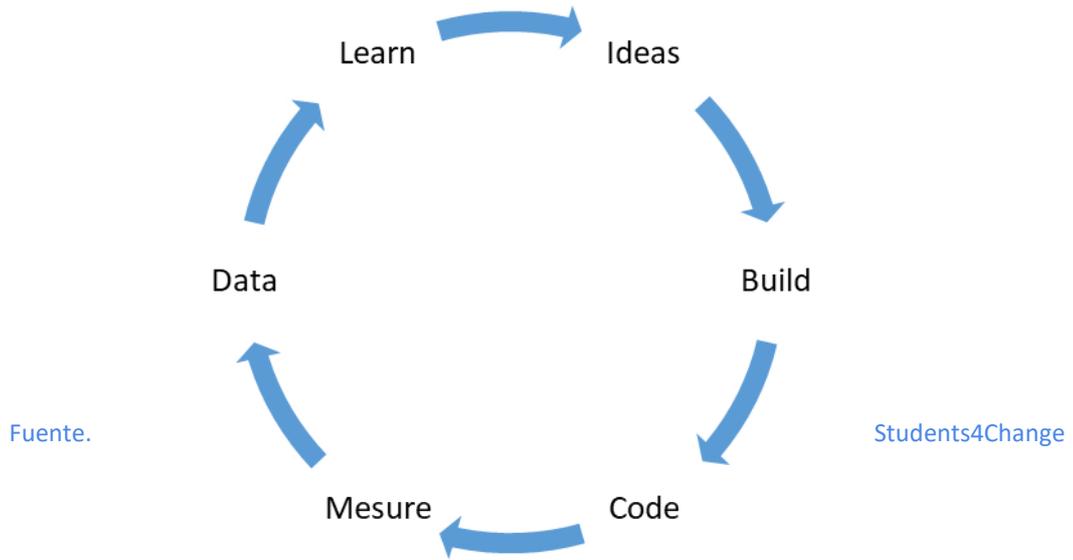
La startup también utilizará un método de investigación de desarrollo llamado "Five Whys" (Cinco porqués), haciendo preguntas simples para estudiar y resolver problemas en el camino. Cuando este proceso de medición y aprendizaje se realiza correctamente, quedará claro que una empresa está moviendo los controladores del modelo comercial o no. Si no, es una señal de que es hora de pivotar o hacer una corrección estructural del curso para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, la estrategia y el motor del crecimiento.

CONSEJOS

Aplicar los cinco porqués:

1. Un nuevo lanzamiento deshabilitó una función para los clientes. ¿Por qué? Porque un servidor en particular falló.
2. ¿Por qué falló el servidor? Porque un subsistema oscuro se usó de manera incorrecta.
3. ¿Por qué se usó de manera incorrecta? El ingeniero que lo usó no sabía cómo usarlo correctamente.
4. ¿Por qué no lo sabía? Porque nunca fue entrenado.
5. ¿Por qué no fue entrenado? Porque su gerente no cree en entrenar a nuevos ingenieros porque él y su equipo están "demasiado ocupados".

ESQUEMA VISUAL



DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

RIES, Eric. THE LEAN STARTUP METHODOLOGY. Disponível em: <<http://theleanstartup.com/principles>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

MCGOWAN, Emma. **What Is Lean Startup Methodology – And How Can It Help You?** Disponível em: <<https://www.startups.co/articles/lean-startup-methodology-can-help>>. Acesso em: 12

FICHA 31. MODELOS LÓGICOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Alta |
| Tiempo requerido  | Depende de varios factores como la familiaridad, la complicidad, el conocimiento del proyecto o iniciativa. Varias sesiones de 2 horas/mínimo |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia funcional. Productividad |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generando Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Los modelos lógicos son útiles para programas e iniciativas nuevas y existentes. Un modelo lógico presenta cómo se supone que debe funcionar su trabajo y por qué su estrategia es una buena solución al problema al que se dirige. Al igual que un mapa de ruta, un modelo lógico muestra los pasos necesarios para llegar a un determinado destino. Un modelo efectivo hace una declaración explícita de las actividades que producirán el cambio social que espera ver. Un buen modelo lógico vincula lógicamente actividades y efectos; Es visualmente atractivo; provoca el pensamiento, desencadena preguntas; e incluye fuerzas que se sabe influyen en los resultados deseados.

OBJETIVO

El objetivo principal de esta herramienta es apoyar una iniciativa declarando exactamente lo que se intenta lograr y cómo. Esto ayuda a que los participantes avancen en la misma dirección al proporcionar un lenguaje común y un punto de referencia.

PASOS

- 1) Recolecte material escrito y encuentre la lógica para producir su primer borrador, basado en los siguientes componentes:
 - Propósito. ¿Qué motiva la necesidad de cambio?
 - Contexto. ¿Cuál es el clima en el que se llevará a cabo el cambio?
 - Recursos. ¿Qué materias primas se utilizarán para realizar el esfuerzo o la iniciativa?
 - Actividades. ¿Qué hará la iniciativa con sus recursos para dirigir el curso del cambio?
 - Salidas. ¿Qué evidencia hay de que las actividades se realizaron según lo planeado?
 - Resultados. ¿Qué tipos de cambios se produjeron como un efecto directo o indirecto de las actividades?

- 2) Determinar el alcance apropiado del modelo para sus usuarios y usos previstos. Dos estrategias de desarrollo principales generalmente se combinan al construir un modelo lógico.
 - Lógica de avance: avanzar de las actividades. Este enfoque explora el fundamento de las actividades que se proponen o actualmente en curso. Normalmente, el pensamiento If-then se usa para explorar todas las posibilidades.
 - Lógica inversa: retrocediendo desde los efectos. Este enfoque comienza con el fin en mente. Comienza con un valor claramente identificado, un cambio que usted y sus colegas definitivamente desearían que ocurra, y le pregunta a una serie de ¿Pero cómo? Preguntas

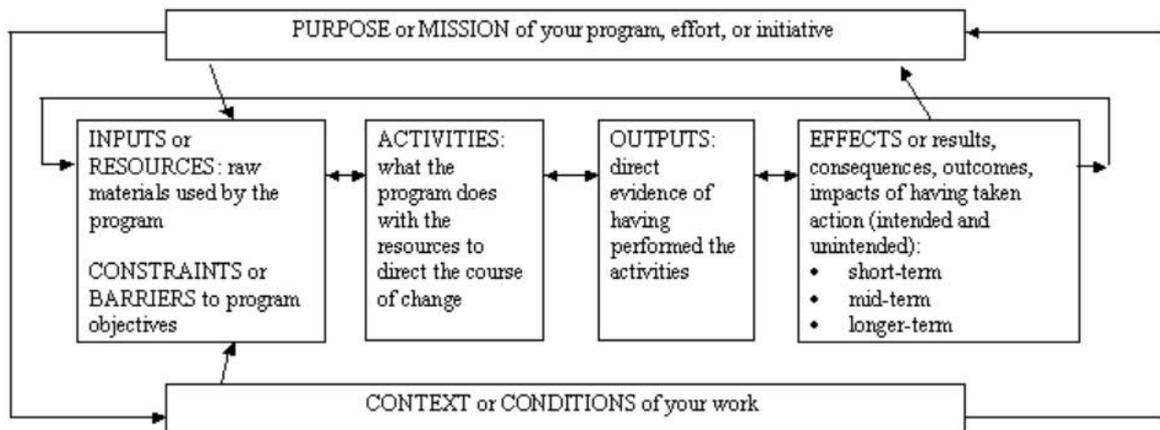
- 3) Comprobar si el modelo tiene sentido para las partes interesadas (es lógico) y está completo (no tiene cabos sueltos). Será necesario pasar por varios borradores antes de producir en una versión que los interesados acuerden reflejar con precisión su historia.

- 4) Dramatizar la historia que se ha inventado. La simulación es una de las formas más prácticas de averiguar si un plan aparentemente sensato realmente se desarrollará como se espera.

CONSEJOS

- La intervención, y por lo tanto el modelo, debe guiarse por un análisis claro de los factores de riesgo y protección.
- Puede usarse cualquier formato visual (por ejemplo, modelo lineal, modelo circular, etc.) que se comunique de manera más efectiva con sus partes interesadas.
- Al explorar los resultados de una intervención, recordar que puede haber largas demoras entre las acciones y sus efectos.
- Considerar todas las categorías de efectos. Normalmente, los planificadores utilizan tres de ellos, pero puede elegir tener más o menos dependiendo de su situación:
 - Efectos a corto plazo o inmediatos.
 - Efectos intermedios o intermedios.
 - Efectos a más largo plazo o definitivos.
- Elegir el nivel correcto de detalles. Si la información se vuelve demasiado compleja, es posible crear una familia de modelos relacionados, cada uno capturando un nivel de detalle diferente.
- Tomar tiempo para simular (paso 4). La simulación no es lo mismo que probar un modelo con las partes interesadas para ver si tiene sentido lógico (paso 3).

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

University of Kansas. Tools to change our world. Available at: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/overview/models-for-community-health-and-development/logic-model-development/main> Last access 15th of January 2018.

FICHA 32. PLAN DE NEGOCIOS CANVAS SOCIAL

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderada/alta |
| Tiempo requerido  | Varias sesiones. Entre 4 y 6 horas |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia técnica. Planificación de la innovación social Competencia funcional. Visión de oportunidades y emprendimiento Competencia funcional. Conocimiento teórico Competencia Técnica. Liderazgo |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Este modelo fue concebido por el empresario Alexander Osterwalder en 2011, con base en sus estudios de especialización en ciencias políticas sobre negocios. El autor ha realizado un estudio de evaluación comparativa del desarrollo de planes de negocios.

Es fácil de entender y compartir; no necesita un interlocutor para explicar y guiar la lectura del Lienzo; tiene un bajo costo de concepción y se puede resolver perfectamente involucrando a diferentes actores en el proceso. Idealmente, es elaborado por grupos multidisciplinarios para enriquecer el proceso y el producto final.

OBJETIVO

El lienzo se puede desarrollar y ajustar a medida que se desarrolla la empresa (social) y las iniciativas. Aunque es un documento menos formal que el Business Plan, se puede usar con más frecuencia en una dinámica comercial diaria.

PASOS

Los bloques que tratan con los aspectos subjetivos asociados con las personas están a la derecha del campo superior. Esta se considera la etapa inicial de la iniciativa y está compuesta por cuatro bloques, Segmento de cliente, Relación, Canal de distribución y Proposición de valor. En este espacio, el usuario / beneficiario guía los otros bloques del lienzo.

Los bloques también abordan aspectos objetivos, asociados a los cinco bloques restantes: actividades clave, recursos clave, socios clave y costos e ingresos. Estos bloques son menos observables para los agentes externos del negocio. Por lo tanto, a diferencia del anterior, está diseñado como un backstage.

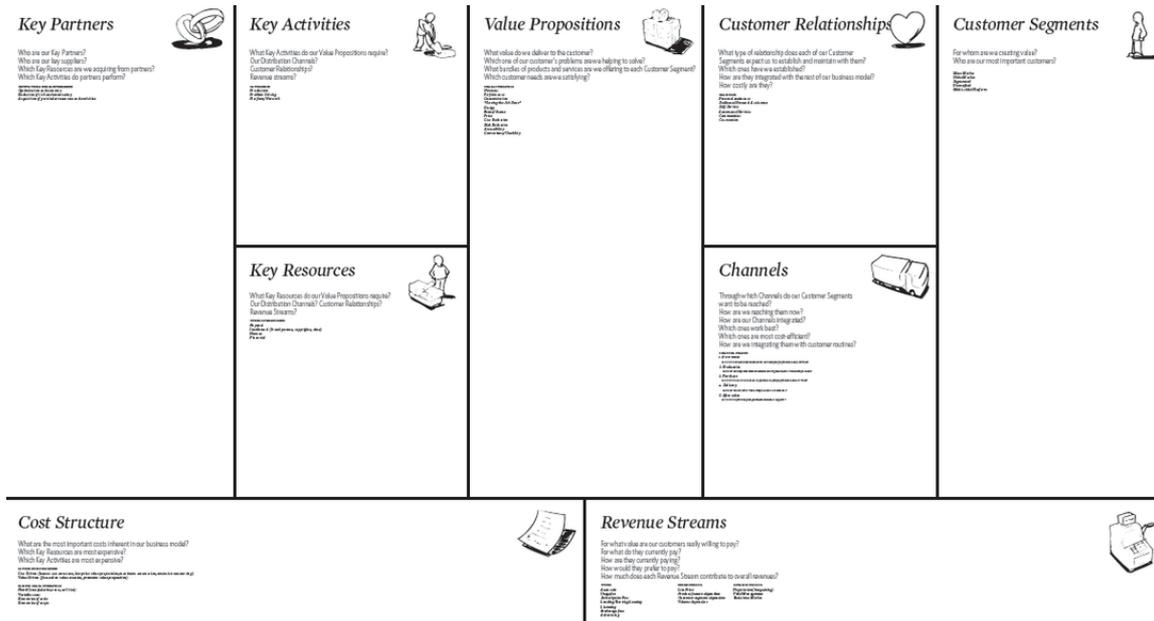
Todos estos bloques, subjetivos y objetivos, responden preguntas como: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿y cómo?; así como guiar la oferta de un servicio / producto / acción a un usuario / beneficiario; desde una infraestructura predefinida, donde las finanzas darán la visión del flujo necesario para la sostenibilidad financiera.

La dinámica del proceso es muy intuitiva: los desarrolladores comienzan a completar los campos Proposición de valor y Usuarios / Beneficiarios al mismo tiempo. Cada formulación debe escribirse en una sola tarjeta, y su color tiene una orientación importante que debe seguirse para que podamos obtener una visualización más fácil y más orquestada en los bloques Canvas. El color elegido para representar a un cliente / beneficiario debe ser del mismo color que se relaciona con dicho cliente / beneficiario en los otros campos de subjetividad del cliente / beneficiario. Es muy posible que se identifique más de un cliente / beneficiario, por lo que cada uno debe estar escrito en una tarjeta de color diferenciada. Será este color el que dictará los otros bloques

CONSEJOS

- Los procesos de resolución de problemas, inmersión, ideación, creación de prototipos y pruebas relacionadas con otras metodologías deben desarrollarse para garantizar un lienzo con las características deseadas para los planes de negocios sociales / iniciativas, a saber: coherente; pertinente; coherente; actualizado; confiable; objetivo, etc.
- No subestime el uso correcto de los colores en el lienzo. los colores ayudan mucho a entender la propuesta estratégica para cada segmento de clientes y / o beneficiarios.
- Se recomienda rellenar el lienzo para ayudar a formular una propuesta de valor a partir de una oportunidad identificada o un problema observado. Por lo tanto, Canvas se puede construir teniendo en cuenta tanto la creación de un producto a través del método de Design Thinking y el Árbol de problemas, entre otros.
- El lienzo se puede imprimir en una gran superficie de papel, diapositivas, pantalla de vidrio, etc., y también es interesante que esté lleno de papeles de colores y con pasta no definitiva, de modo que sea posible cambiar, transportar, insertar y eliminarlo en el proceso de dibujo. Como recomendamos asociar una lluvia de ideas, un enfoque de pensamiento de diseño, con esta herramienta, es interesante utilizar papeles de colores autoadhesivos como (post-its) para la inserción de ideas.
- Es ideal que todos estén comprometidos con los resultados de la metodología, y que sean conscientes de que los procesos se relacionan con el propósito acordado. Los líderes de proceso deben estar bien familiarizados con las técnicas de pensamiento de diseño, estar dispuestos a escuchar a todos y dar tratamiento a todas las ideas.

ESQUEMA VISUAL



Standard canvas template for businesses. Fuente: OSTERWALDER, 2011.

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

BROSE, Markus. Metodologia Participativa – Uma Introdução a 29 Instrumentos. Porto Alegre: 2ª Edição, Tomo Editorial, 2010.

BROWN, T. Designing Thinking. Harvard Business Review, June 2008. Available at <http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/1>, access october 2017.

IDEO, Human-Centered Design Toolkit: an Open-Source Toolkit to Inspire New Solutions in the Developing World, IDEO: 2011.

MELLO, Ruth Espinola Soriano de. Planejamento, modelo e plano de negócios. Brasília, DF: SEBRAE; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2016.

RIES, Eric. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing: 2011.

FICHA 33. PITCH

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Complejidad  | Media |
| Tiempo requerido  | 2-4 horas |
| Material Requerido  | Bolígrafo Papel |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia conductual. Comunicación |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Prototipado Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

The Pitch, también conocido como Elevator Pitch, es una presentación de 2-3 minutos, como si el inversor estuviera en el ascensor y tuviera tiempo de escuchar durante su subida / bajada. Existen diferentes historias sobre el origen de esta herramienta. Lo más interesante es Michael Caruso, editor de la revista Vanity Fair e Ilene Rosenzweig. En 1990, Caruso tuvo dificultades para discutir las ideas de la agenda con su jefe teniendo en cuenta su agitado calendario. La novia de Caruso le preguntaba todas las noches cómo habían sido los discursos del ascensor de ese día. Así que el término habría nacido. Un lanzamiento en un ascensor real también fue el punto culminante de la película Working Girl de 1988 y esto puede haber influido en el concepto.

De todos modos, el nombre refleja la idea de que debería ser posible entregar el resumen en el lapso de tiempo de un viaje en ascensor, o aproximadamente entre 30 segundos y 3 minutos.

OBJETIVO

Es una breve presentación que busca captar la atención de los interesados de una manera clara y concisa. El objetivo es "vender" la idea en muy poco tiempo.

PASOS

No hay recetas preestablecidas para un buen tono ya que puede variar mucho del tipo de proyecto con el que está involucrado. Sin embargo, aquí presentamos el paso a paso desarrollado por Heller (2016) para ayudarlo en este proceso.

Paso 1: Comience a construir el discurso describiendo a la audiencia a la que desea llegar. Quienes son esas personas.

Paso 2: Hable sobre las necesidades y dolores de estas personas a las que servirá el servicio que está creando o reformulando.

Paso 3: Defina un nombre tentativo para el servicio, esto ayudará a sintetizar el concepto. Si el servicio ya tiene un nombre, simplemente úselo.

Paso 4: Use una metáfora o categoría de servicio para ejemplificar el concepto de servicio, esto puede ser muy útil cuando la idea es innovadora y aún no tiene un modelo generalizado y fácil de entender.

Paso 5: Indique quién es el principal competidor de su idea o los principales competidores si tiene más de uno en el que concentrarse. Esto es importante para demostrar que ya sabes los desafíos que enfrentarás.

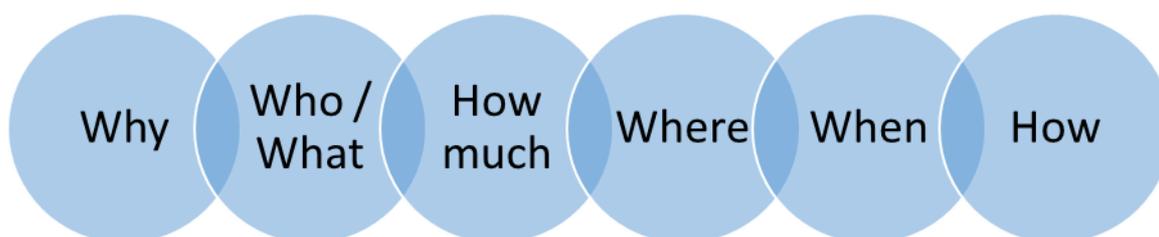
Paso 6: Explore sus diferenciales principales o principales para competir en este mercado. Es importante que su ventaja competitiva sea clara en cuanto a lo que el inversor percibe como atractiva y rentable.

CONSEJOS

- Antes de cualquier contacto, averigüe en qué tipo de negocio invierte el inversor. Los inversores profesionales tienden a hacer capital en áreas específicas.
- El tono es una presentación de una oportunidad de inversión (no una descripción), llegue a este punto.
- El Pitch a menudo presenta un gran desafío, así que concéntrese en lo que es esencial para su negocio (por qué, quién, qué, cuánto, dónde, cuándo y cómo), lo que llamará la atención del inversionista. No se preocupe por los detalles y piense cómo brindarle información básica sobre la esencia de su negocio.
- Las técnicas de pitcheo y narración de historias, cuando van juntas, mejoran en gran medida la comunicación y la complicidad con el público, en el contexto de la presentación de ideas para buscar socios. Entonces, la herramienta de metodología Storytelling es bienvenida aquí para dar una gran trama ya que una buena historia despierta emociones, como una buena película. Una buena historia suele ser interactiva con su interlocutor, generalmente tiene un momento de inflexión, de clímax. Es interesante tener un personaje que maneje la complicidad. Una buena historia comúnmente tiene un conflicto que se identifica y resuelve en la narrativa (MELLO, 2016).
- Entrene frente a un espejo, grabe su discurso, pida a amigos y familiares que lo escuchen y que le den su opinión.
- Utilice tecnologías con soporte, pero no dependa por completo de ellas, especialmente, cuando dependa de Internet, es posible que no funcionen cuando sea el momento.
- Piensa bien acerca de la ropa que usarás cuando hagas tu presentación, es necesario tener coherencia con tu proyecto y con tus interlocutores en este tema.
- Usualmente después del lanzamiento viene el momento de las preguntas de los interlocutores. en este momento: 1. Siempre escucha con atención, toma notas si prefieres no olvidar; 2. Comuníquese de una manera estructurada para alcanzar

objetivos específicos; 3. Mantener el enfoque al hacer o responder preguntas; 4 Parafrasee y resume para verificar la comprensión de lo que se dijo.

ESQUEMA VISUAL



Fuente. Students4Change

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

DA MATTA, Villela. Quatro competências que você deve desenvolver para se comunicar melhor. 30 de novembro, 2012. Available at <https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/4-competencias-para-uma-boa-comunicacao/>, Access in January, 2018.

DE PAULA, HELLER, 2016. Elevator Pitch – Uma apresentação rápida para vender sua ideia até em elevadores. Available at <http://www.hellerdepaula.com.br/elevator-pitch/>, Access in January, 2018.

MADHUKAR, V., 2017. What is your Elevator Pitch? July, 2017. Available at <https://www.riseofmachine.com/what-is-your-elevator-pitch>, Access in January, 2018.

MELLO, Ruth Espinola Soriano de. Planejamento, modelo e plano de negócios / Ruth Espinola Soriano de Mello. – Brasília, DF: SEBRAE ; Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica PUC-Rio, 2016.

PAGLIARINI, Robert, "How to Write an Elevator Speech", Business Know-How, Attard Communications, Inc.

FICHA 34. PROTOTIPADO RÁPIDO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Alta |
| Tiempo requerido  | 1 sesión de 2 horas |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores Celo o cinta adhesiva |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Innovación Competencia técnica. Planificación de la Innovación social Competencia Funcional. Pensamiento Crítico |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La creación de prototipos se refiere al diseño de un modelo de trabajo de un producto o servicio que se puede utilizar para probar las reacciones de posibles clientes y proveedores. El concepto proviene de la fabricación, pero se usa cada vez más para referirse a los servicios.

El Prototipado Rápido es técnica que permite hacer que las ideas sean tangibles, de aprender a través de la creación y de obtener rápidamente retroalimentación clave de las personas para las que está diseñando. Debido a que los prototipos están hechos solo para transmitir una idea, no para ser perfectos, puede moverse rápidamente a través de una variedad de iteraciones, basándose en lo que ha aprendido de las personas para las que está diseñando.

Desarrollar esta herramienta, asegura la validación de la idea desde el inicio del proceso, de manera que se pueden incluir mejoras y perfeccionar la idea para adaptarla a las necesidades de las personas usuarias.

OBJETIVO

Esta herramienta es muy útil para testar la idea o proyecto. Un testeo rápido de su viabilidad y de la aceptación en la sociedad o el mercado puede ayudar a definir si se debe continuar con la idea tal y como se diseñó, si se debe reformularla o definitivamente se tiene que dejar a un lado por el momento.

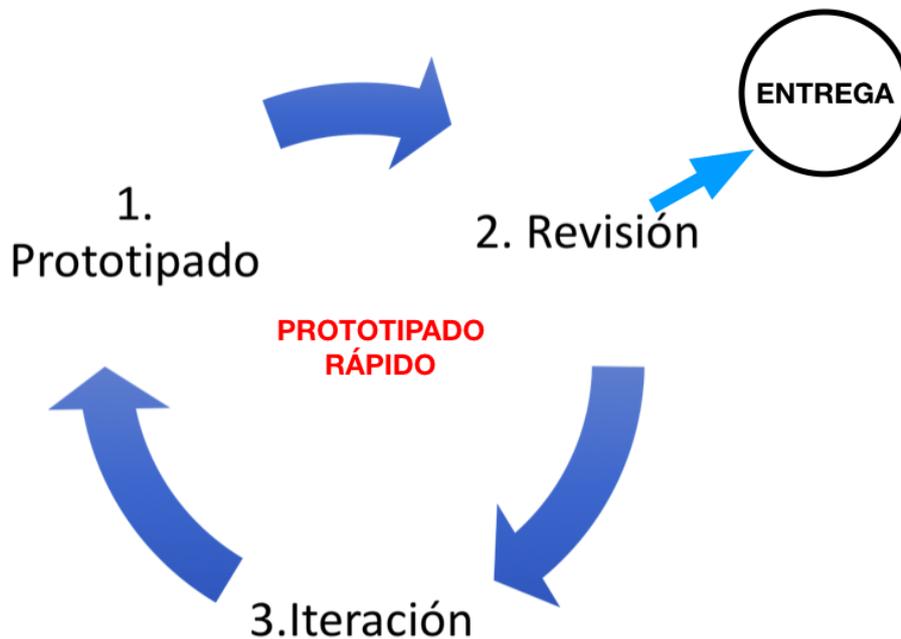
PASOS

1. Identificar y decidir qué es lo que quieres prototipar. Establece los objetivos del prototipo
2. Definir funcionalmente el prototipo. Elige el tipo de prototipo que se quiere desarrollar. Se puede utilizar: storytelling, models, mock-ups. Un ejemplo de ficha de storytelling se puedes encontrar en la ficha nº 6 de esta Caja de Herramientas.
3. Desarrollar funcionalmente el prototipo. El objetivo es hacer que la idea sea tangible. No se necesita que la idea sea perfecta, en esta fase lo único que se debe asegurar es que representa la idea que se quiere llevar a cabo.
4. Testear y evaluar el prototipo con las personas usuarias reales. No hay que olvidar obtener la retroalimentación, recoger los comentarios y sistematizarlos para mejorar la idea.
5. Construir un nuevo prototipo basado en las aportaciones recibidas.

CONSEJOS

- No esperar a tener tu idea desarrollada completamente. Testéala cuando tengas la suficiente información para poder crear un prototipo y probarlo en el mercado.
- No olvidarse de recoger la información y sistematizarla.

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Students4Change

| DEFINIR QUÉ PROTOTIPAR | REALIZAR UN PROTOTIPO | TESTEA EL PROTOTIPO | CREA UN NUEVO PROTOTIPO |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Define los elementos centrales de la Idea | Utiliza diferentes herramientas como el story-telling o Role-play | Recoge Feed-back | Valida el prototipo |
| Elemento 1 | Herramienta 1 | Sistematización Prueba 1. | Validación 1 |
| Elemento 2 | Herramienta 2 | Sistematización Prueba 1. | Validación 2 |
| Elemento 3 | Herramienta 3 | Sistematización Prueba 1. | Validación 3 |

Fuente: Students4Change

[DESCARGAR PLANTILLA](#)

REFERENCIAS

[Social Innovation Communities. Repository Learning.](#)

DiY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

IDEO. Design Kit. <http://www.designkit.org/methods/36>

FICHA 35. ROLES DE EQUIPO BELBIN

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Alto |
| Tiempo requerido  | A aplicar en todo el ciclo de vida del proyecto |
| Material Requerido  | Guía y recursos bibliográficos Belbin |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia conductual. Trabajo en equipo Competencia conductual. Compromiso |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Ideación Sostenibilidad Transferencia |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Los desafíos a los que nos enfrentamos en la actualidad y la orientación a los retos hacen necesario la innovación en los modelos de las organizaciones y los sistemas de gestión. En este marco, el contar con equipos de trabajo eficientes y trabajar con buenas dinámicas de trabajo en equipo es clave para llevar a cabo con éxito las innovaciones.

Como se ha comentado anteriormente en otras fichas, desde esta guía se anima a emprender cualquier proyecto o iniciativa de innovación social en colaboración con otras personas. En este marco, es imprescindible contar con habilidades y competencias para crear y gestionar buenos equipos de trabajo.

Seguramente, cuando al inicio del proyecto, aparecerán muchas preguntas. Preguntas como ¿qué tipo de perfiles de personas se necesitan para desarrollar la innovación social? ¿cómo se puede integrar los diferentes roles de las personas en la organización para crear equipos cohesionados? ¿Cómo se puede motivar a todas las personas que integran el equipo de trabajo?

La metodología BELBIN® de los Roles de Equipo, supone una interesante herramienta para abordar dichas preguntas.

La metodología de los Roles de Equipo Belbin surge a partir de una investigación llevada a cabo en el Henley Business School (Reino Unido) donde el Dr. Meredith Belbin y su equipo identifican una serie de patrones de comportamiento como base del éxito de los equipos. Esta identificación se realiza a través de una metodología científica y académica tras casi una década de investigación.

Los roles de equipo se dividen en 3 grandes categorías:

- Sociales que se encargan de la cohesión, la coordinación y las relaciones
- Mentales caracterizados por el conocimiento, la visión crítica y la creatividad
- De acción, los que inician, implementan y finalizan las tareas.

Así según esta metodología, podemos identificar nueve roles:

- **Coordinador.** Es la persona que muestra un comportamiento maduro y seguro de sí mismo/a. Promueve la toma de decisiones y coordina bien los esfuerzos del grupo.
- **Cohesionador.** Como su nombre indica es una persona que asegura el buen clima dentro del equipo, es cooperador y diplomático. Es un buen mediador en cualquier conflicto o enfrentamiento.
- **Investigador de recursos.** Es una persona generalmente extrovertida que se ocupa de los contactos con el exterior del equipo, es comunicativo y su función es desarrollar contactos.
- **Cerebro.** Es la creatividad en persona, imaginativo y nada ortodoxo. Es una fuente de ideas para el equipo.
- **Especialista.** Aporta cualidades y conocimientos clave sobre la tarea que desarrolla el equipo.
- **Monitor evaluador.** Es un buen estratega, suele añadir esa parte crítica que todos los equipos necesitan. Juzga todas las opciones.
- **Implementador.** Transforma cualquier idea en una acción, es disciplinado y eficiente.
- **Impulsor.** Trabaja bajo presión y tiene mucha iniciativa y coraje, es retador y puede pecar de ejercer demasiada presión sobre los demás.
- **Finalizador.** Como su nombre indica su papel es que las tareas se hagan con el estándar de calidad exigido en el plazo exigido. Son concienzudos y esmerados.

Ningún rol es mejor que otros, aunque para Belbin, la clave de los equipos exitosos está en poder tener equipos de trabajo que desarrollen estos roles en equilibrio.

Según el autor, las personas desarrollen todos los roles solo con diferentes niveles de implicación. El test de Belbin ofrece precisamente esta clasificación. Conocer qué rol caracteriza a las personas del equipo representa una herramienta muy valiosa para conducir el equipo a buen puerto.

El test de Belbin se basa en dos fuentes de información: la percepción que tiene uno mismo acerca de su comportamiento, y la que tienen los compañeros, colaboradores y superiores, en una especie de retroalimentación 360º enfocado en el comportamiento observable (que no personalidad).

De este cruce de datos se obtiene un perfil, compuesto por 9 roles, que son ponderados en función de las respuestas y del que resulta una clasificación que detalla los roles preferidos, los capaces de asumir, y los menos preferidos.

OBJETIVO

La metodología Belbin es una herramienta de comunicación que posibilita la cooperación y el trabajo en equipo. Cuando las personas trabajan en equipo son capaces de elevar los estándares de calidad y de alcanzar objetivos mucho más ambiciosos. De hecho, no sólo aumenta el rendimiento y la productividad, sino que se produce un incremento de la motivación y el compromiso y una mejora del clima laboral.

El objetivo de la herramienta es ayudar a mejorar en la gestión de los equipos de trabajo y en el desarrollo de las personas que forman el equipo.

PASOS

El trabajo en equipo es una de las claves del éxito de cualquier organización independientemente del servicio o producto que desarrolle. Por eso, es muy importante que se dedique tiempo a definir el tipo de equipo que se quiere crear, así como a su gestión y desarrollo. Para ello, más que ofrecer unos pasos, se dan una serie de recomendaciones que pueden servir como guía en esta desafiante tarea:

1. Comprender la diferencia que hay entre grupo y equipo. Según la Real Academia de la Lengua Española,
 - Grupo es la pluralidad de seres o cosas que forman parte de un conjunto, material o mentalmente considerado.
 - Equipo es un grupo de personas organizado para una investigación o servicio determinados.Partiendo de estas definiciones, queda patente que un equipo implica que el conjunto de personas esté organizado y coordinado y que la meta sea un objetivo común.
2. Realizar un diagnóstico de los diferentes roles con los que cuenta la organización. Para ello, puedes ayudarte de los test de Belbín que aparecen en su página web.
3. Aplicar medidas para poner en valor los puntos fuertes de los roles asumidos por cada persona del equipo, y por el contrario, intentar pulir las debilidades desarrollada por cada rol.
4. Identificar las carencias en términos de roles que puede tener el equipo de trabajo y de ser necesario, describir el perfil del puesto de trabajo acorde a los roles que se deben completar.

CONSEJOS

Conocer los roles de las personas de tu equipo ayudará a tomar mejores decisiones. Pensar sobre en qué etapa de desarrollo se encuentra el proyecto, ya que dependiendo de la fase será

más importante contar con unos u otros perfiles. Por ejemplo, en la etapa de lanzamiento de la innovación social es importante contar con los roles más creativos, mientras que para crear confianza e involucrar a la comunidad, el rol más adecuado sería el investigador de recursos.

Se aconseja consultar las diferentes herramientas disponibles en la página web de Belbin en español, www.belbin.es

Considera esta metodología como una guía de consulta ya que las personas nos desempeñamos de manera diferente según el equipo.

ESQUEMA VISUAL

A continuación, te presentamos las fortalezas y debilidades de cada uno de los roles.

| | | Fortalezas y Debilidades permitidas | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| | | CONTRIBUCIÓN : | |
|  |  | CEREBRO (CE) Creativo. Resuelve problemas difíciles | Debilidad permitida : |
| |  | INVESTIGADOR DE RECURSOS (IR) Emprendedor. Busca nuevas oportunidades | Ignora la realidad del día a día |
| |  | COORDINADOR (CO) Saca partido a las habilidades del grupo | No es bueno para rematar tareas |
| |  | IMPULSOR (IS) Enérgico y retador | Manipulador |
| |  | MONITOR EVALUADOR (ME) Perspicaz y objetivo | Agresivo |
| |  | COHESIONADOR (CH) Cooperador. Evita los enfrentamientos | Escéptico |
| |  | IMPLEMENTADOR (ID) Organizado, eficiente, práctico | Indeciso |
| |  | FINALIZADOR (FI) Esmerado, concienzudo | Lento en percibir nuevas posibilidades |
| |  | ESPECIALISTA (ES) Entregado a su profesión | Reacio a delegar |
| | | | Intereses limitados |

Fuente. Belbin©

REFERENCES

Metodología Belbin. <https://www.belbin.es/origen-la-metodologia-belbin/>

Roles de equipo en el trabajo. Meredith Belbin, 1993.

La guía Belbin para triunfar en el trabajo. Belbin Associattes, 2009.

FICHA 36. SESION DE CO-CREACIÓN

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Moderado |
| Tiempo requerido  | 2 sesiones de 2 horas cada día |
| Material Requerido  | Post-its Bolígrafos Plantilla |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia funcional. Apertura Competencia conductual. Trabajo en equipo-colaborativo Competencia técnica. Creatividad Involucrar a la comunidad. Construcción de Relaciones y Toma de Decisiones |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Identificación de Problemas y Soluciones Ideación Prototipado Sostenibilidad Escalado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

La co-creación es una metodología de trabajo colectiva que considera a los usuarios de un diseño socios en su creación. Según Liz Sanders de Make tools, empresa pionera en aplicar co-creación en sus procesos, hay dos tipos de co-creación:

- Co-creación en la fase pre-diseño. Cuyo objetivo es trabajar en equipo para explorar respuestas con las que elaborar la idea de proyecto.
- Co-creación en la fase post-diseño. Incluir a los grupos de interés en el diseño del producto o servicio.

Las sesiones de co-creación deben ser una oportunidad para obtener feed-back de la idea de tu proyecto y poder ampliar información de relevancia para el desarrollo de la misma.

No se trata solo de escuchar sino de hacer que los grupos de interés estratégico participen y se involucren en el proyecto. Contar con nuestros grupos de interés desde el principio del

proyecto y tenerlos en cuenta en la definición y diseño de la solución nos facilitará la adopción del proyecto por parte de la comunidad.

OBJETIVO

El objetivo de una sesión de co-creación es disponer de un espacio donde reunirse para poder reflexionar y diseñar conjuntamente con las personas beneficiarias, los financiadores y las personas usuarias el proyecto, producto o servicio.

PASOS

1. Identificar el objetivo y el tema de la sesión de co-creación. Ser muy claro en para qué se quiere desarrollar esta sesión y qué resultados se espera obtener de la misma.
2. Una vez definido el paso uno, hay que hacer una lista de las posibles personas u organizaciones que se desea invitar.
3. Organizar la sesión teniendo en cuenta la fecha, horario, espacio y el material necesario para poder llevar a cabo la sesión.
4. Cursa las invitaciones para la sesión.
5. En el día de la sesión, comienza aplicando una técnica de “romper el hielo” para crear familiaridad en el grupo.
6. Utiliza técnicas que se presentan en esta Caja de Herramientas como Lluvia de ideas (Ficha .22) o prototipo rápido (Ficha 34) para poder generar interés y trabajar directamente en el reto que está planteado.
7. Recoge y sistematiza la retroalimentación que ofrecen los diferentes grupos.

CONSEJOS

- Acordar la fecha y hora de la sesión con las personas a invitar antes de lanzar la invitación.
- Ser transparente. Ofrecer información sobre porqué les ha llamado, qué se espera de ellas y que pueden esperar de ti.
- Tener en cuenta que la creatividad aflora si las personas están motivadas.
- A la hora de conformar el grupo busca la diversidad en el mismo. Esta dotará de gran riqueza al resultado de las sesiones.
- Aplica otras herramientas de creatividad que encontrarás en este Caja de Herramientas. Especialmente, te aconsejamos visitar las fichas para el desarrollo de competencias conductuales.

ESQUEMA VISUAL



Fuente: Proyecto SIC. Sinnergiak Social Innovation.

REFERENCIAS

DIY Toolkit. Nesta. http://es.diytoolkit.org/media/DIY_Spanish.pdf

Social Innovation Community. Learning Portal. <http://www.silearning.eu/tools-archive/people-and-connections-map/>

Liz Sanders y George Simons, en ***A social visión for value co-creation in design*** (Open Source Business Resource, 2009)



FICHA 37. SOMBREROS CREATIVOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Media |
| Tiempo requerido  | 6 sesiones de 30-60 minutos cada una |
| Material Requerido  | Post-its o cartulinas de colores Papel Lápices o rotuladores |
| Competencias que se desarrollan a través de la aplicación | Competencia Técnica. Creatividad Competencia funcional. Pensamiento crítico Competencia funcional. Apertura |
| Otros Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generando Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

“Thinking Hats” o “Sombreros creativos” es un sistema diseñado por Edward de Bono en 1985, que describe una herramienta para el debate grupal y el pensamiento individual con seis sombreros de colores. Es una herramienta que le puede ayudar a pensar mejor ya que presenta un enfoque práctico y positivo para tomar decisiones y explorar nuevas ideas. Parte de la idea de que el elemento más difícil del pensamiento es la confusión, por lo que permite emplear un estilo de interacción constructiva, que simplifique el pensamiento al enfocar el tema bajo perspectivas específicas, con claridad y sin confrontaciones.

Se usan seis sombreros simbólicos, en sesiones alternas y por todos los presentes al mismo tiempo, para definir el tipo de pensamiento que se ejercerá en un momento dado. Thinking Hats es un sistema diseñado por Edward de Bono en 1985, que describe una herramienta para el debate grupal y el pensamiento individual con seis sombreros de colores. Puede ayudar a uno a pensar mejor, ya que presenta un enfoque práctico y positivo para tomar decisiones y explorar nuevas ideas. Parte de la idea de que la parte más difícil del pensamiento es la confusión y permite emplear un estilo de interacción constructiva, que simplifica el pensamiento, enfoca el tema bajo perspectivas específicas, con claridad y sin confrontaciones.

Seis sombreros simbólicos se usan, en sesiones alternas y por todos los presentes al mismo tiempo, para definir el tipo de pensamiento que se ejercerá en un momento dado.

OBJETIVO

El método ayuda a las personas a simplificar su forma de pensar, ya que obliga a enfocarse en una cosa (sombrero) a la vez. De esta manera, el grupo puede ser más colaborativo y claro.

PASOS

Los seis sombreros son indicativos tanto de los estados emocionales como de los marcos mentales:

1. Sombrero azul: un sombrero azul maneja el proceso de pensamiento, lo que permite una mejor sinergia entre los patrones de pensamiento y los hábitos de los otros sombreros de pensamiento. El papel principal del sombrero azul es pensar sobre el proceso de pensar. El objetivo del sombrero azul es mejorar la eficiencia y la efectividad del proceso de pensamiento. Cuanto mejor sea capaz de manejar el "pensamiento" de los otros, más fácilmente podrá identificar ideas clave y conocimientos necesarios para acelerar el proceso de resolución de problemas.

2. Sombrero blanco: recopila datos, estadísticas y datos que lo ayudan a juntar la información que necesita para llegar a soluciones lógicas basadas en hechos. Recoge esta evidencia para ayudar a los otros sombreros de pensamiento a resolver el problema de manera más efectiva. El sombrero blanco debe, sin embargo, evitar hacer conclusiones o juicios sobre la información que ha recopilado. El objetivo principal del sombrero blanco es recopilar y cotejar hechos relevantes, estadísticas, información y datos sobre el problema. Esto está diseñado para ayudar a abrir nuevas avenidas para generar posibles soluciones.

3. Sombrero rojo: saca a la luz sus sentimientos y opiniones intuitivas para ayudar a guiar el proceso de resolución de problemas. Intuitivamente presenta soluciones efectivas y dirección para futuras acciones basadas en sus sentimientos y corazonadas personales. El sombrero rojo tiene una mente muy abierta y busca identificar y aclarar los sentimientos de otras personas. Luego, intuitivamente relacionan eso con el problema en cuestión. A veces, las ideas y posibles soluciones a los problemas pueden parecer débiles y poco prácticas al principio. Sin embargo, si el sombrero rojo intuitivamente trae a la mente un plan que se siente que debe perseguirse, entonces, naturalmente, esto debería abrir la puerta a una mayor discusión y una exploración de oportunidades.

4. Sombrero amarillo: un sombrero amarillo produce una energía positiva, acogedora y radiante que insufla vida a cada idea. El sombrero amarillo busca infundir ideas positivas en el proceso de resolución de problemas que mejora la motivación y abre las puertas a nuevas oportunidades y entendimientos. El rol principal del sombrero amarillo es moverse a través de la miríada de obstáculos a una solución de una manera realista y positiva. Su objetivo principal es buscar respuestas que conduzcan a una mayor variedad de oportunidades. Comprende de todo corazón que dentro de cada problema hay una semilla de oportunidad equivalente que está esperando ser descubierta.

5. Sombrero negro: es de naturaleza pesimista y sombría. Siempre buscando identificar agujeros, defectos, debilidades y peligros en las ideas. No hace esto ser rencoroso o destructivo, sino más bien traer a la mente los peores escenarios que pueden no haber sido considerados. Compartir estos sombríos escenarios ayuda a los demás a poner en marcha planes de contingencia adecuados para superar problemas probables. La función principal del

sombrero negro es evaluar, juzgar, advertir y analizar las soluciones y planes que han surgido de los otros sombreros de pensamiento.

6. Sombrero verde: un sombrero verde infunde un sentido de imprevisibilidad creciente y en expansión en el proceso de pensamiento. El sombrero verde no es uno para ser controlado por reglas o limitaciones. Sabe y entiende que es libre de pensar más allá de las normas y límites de la realidad. Con esto en mente, trae consigo una gran cantidad de ideas creativas y alucinantes que amplían las posibilidades y traen a la luz soluciones únicas y aparentemente inesperadas. La función principal del sombrero verde es abrir las puertas a ideas creativas únicas y perspectivas que rompen los límites de la realidad y desbloquean nuevas comprensiones y oportunidades.

Paso 1:

Una reunión o clase específica puede comenzar con todos asumiendo que el Sombrero Azul discutirá cómo se dirigirá el encuentro y cómo desarrollar las metas y objetivos.

Paso 2:

El pensamiento del Sombrero Rojo será la segunda fase de discusión, cuando llegue el momento de recopilar opiniones y reacciones sobre el problema. En esta fase, las personas también deben desarrollar restricciones para la solución real, como quién se verá afectado por el problema o las soluciones.

Paso 3:

Después de eso, el Sombrero Verde entrará en la discusión para generar ideas creativas y posibles soluciones.

Paso 4:

A continuación, la discusión puede darse entre el Sombrero Amarillo, que enumerará los beneficios, y el Sombrero Negro, que enumerará los inconvenientes.

Paso 5:

Para evaluar los méritos de las ideas, el Sombrero Blanco presentará el enfoque del caso (White Hat) y el Sombrero Azul resumirá y suspenderá la reunión.

CONSEJOS

- Trate de concentrar su mente tanto como sea posible en el Sombrero y sus pautas para sus pensamientos. Esto le permitirá tomar mejores decisiones más rápidamente porque todos se concentrarán en una mentalidad específica para analizar el problema.
- Abra su mente y observe que algunas mentalidades le pueden ser extrañas, pero comunes a otra persona. Trate de ver las cosas desde otra perspectiva después de usar los Seis Sombreros, imagine que la persona que está a su lado puede tener una forma completamente diferente de planificar, mostrar resistencia, etc.
- Como facilitador, insista en que cada miembro del grupo use el Sombrero Rojo, el espacio para la comunicación mejorará.
- Aquí hay una lista de preguntas que lo ayudarán a pensar de manera más efectiva acerca de sus problemas desde cada perspectiva (de sombrero):
 - **Sombrero Azul:** ¿Qué problema estoy enfrentando? ¿Cómo puedo definir mejor este problema? ¿Cuál es mi objetivo y resultado? ¿Qué intento lograr al

resolver este problema? ¿Cuál es el método más efectivo para proceder desde esta posición? ¿Lo mejor es organizar y organizar mi pensamiento para ayudarme a moverme más allá de las circunstancias actuales?

- **Sombrero Blanco:** ¿Qué sé sobre este problema? ¿Qué no sé sobre este problema? ¿Qué puedo aprender de este problema? ¿Qué más me gustaría aprender sobre este problema? ¿Cómo voy conocer y recopilar la información sobre los hechos? ¿Qué estadísticas y datos que me ayudarán a resolver este problema? ¿Qué soluciones potenciales existen basadas en los hechos, las estadísticas y los datos que he recopilado?
- **Sombrero Rojo:** ¿Qué me dice mi instinto acerca de esta solución? ¿Cuáles son mis sentimientos sobre la elección que estoy a punto de hacer? De acuerdo con mis sentimientos, ¿Hay una mejor manera de hacerlo? Intuitivamente, ¿Es esta la solución correcta para este problema?
- **Sombrero amarillo:** ¿Cuál es la mejor forma de abordar este problema? ¿Cómo puedo hacer que esto funcione de forma lógica y realista? ¿Qué resultados positivos podrían resultar de esta acción? ¿Cuáles son los beneficios a largo plazo de esta acción?
- **Sombrero Negro:** ¿Cuál es la falla fatal en esta idea? ¿Cuál es el inconveniente de esta forma de pensar? ¿De cuántas maneras es probable que falle? ¿Cuáles son los posibles riesgos y consecuencias asociados con esto? ¿Tengo los recursos, las habilidades y el apoyo necesarios para lograr esto?
- **Sombrero verde:** ¿Qué posibilidades alternativas podrían existir aquí? ¿Podría hacerse de otra manera? ¿Cómo puedo ver este problema desde una perspectiva única? ¿Cómo puedo pensar de manera diferente al respecto?

ESQUEMA VISUAL



Fuente. De Bono, 1999.

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

De Bono, Edward. Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management. C: Back Bay Books, 1999.

De Bono. Edward. Seis sombreros para pensar. D. F., México: Editorial Granica, 2004.

THE ART OF CREATING AND BENEFITING FROM INNOVATION NETWORKS. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=ujhKRrd9dwC&pg=PA58&lpg=PA58&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 7 jan. 2018.

ESSENTIAL SKILLS TO DRIVE INNOVATION AND CREATIVITY: SIX THINKING HATS. Disponível em: <<http://www.geneseventsindia.in/de%20bono%20six%20hats%20%20introduction.pdf>>. Acesso em: 7 jan. 2018.

SICINSKI, Adam. How to solve problems using the six thinking hats method. Disponível em: <<http://blog.iqmatrix.com/six-thinking-hats>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

SIX THINKING HATS. Disponível em: <<http://www.geneseventsindia.in/>>

FICHA 38. TALLER DE CREATIVIDAD

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Media |
| Tiempo requerido  | Un día |
| Material Requerido  | Papel rotafolio Rotuladores Post-it de colores Celo Bolígrafos Papeles |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Creatividad |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generación de Ideas Prototipado |

ACERCA DE LA HERRAMIENTA

Creative Workshop o *Taller de Creatividad* es una especie de reunión en la que las personas pueden debatir sobre un proyecto o un tema específico, y donde se pueden intercambiar experiencias haciendo dinámicas grupales. En un taller, las personas participan y no solo miran. Hay varios tipos de talleres, el taller creativo es donde los participantes fortalecen su imaginación y tratan de desarrollar su creatividad.

Entre las actividades más comunes en un taller está la creación de grupos para actividades y discusiones para hacer presentaciones más tarde. Los talleres creativos a menudo se centran en los requisitos del trabajo. Hoy, tienden a enfocarse en resultados abiertos y en mejorar la creatividad de cada participante en un grupo específico, persiguiendo las necesidades de la comunidad. Hasta este punto, el gerente de una compañía, por ejemplo, puede buscar habilidades que no se han aprendido a lo largo de la trayectoria de cada miembro y tienden a amenazar la riqueza de la comunidad. Encuentran un taller que se adapta a las necesidades de la comunidad y trabajan estas habilidades de una manera creativa, aprovechando estas habilidades y mejorando la capacidad de los miembros para realizar proyectos integradores de la vida real. Los talleres creativos para grupos tienden a enfocarse, al menos por un momento, en las habilidades de empatía, porque trabajar con otros nos hace cultivar constantemente esas capacidades.

OBJETIVO



Un taller necesariamente considera a todos participando activamente. Con un objetivo común, las personas interactúan y aprenden a través del intercambio de experiencias y/o actividades propuestas por los tutores. El objetivo es lograr que los participantes experimenten actividades, juegos, debates y otras dinámicas que amplíen sus percepciones, reevalúen sus puntos de vista y les ayuden a llegar a conclusiones que no llegarían en una sala de trabajo convencional. Los temas dependen del momento en que se enfrenta el equipo. El taller puede enfocarse en superar un desafío, encontrar soluciones a deficiencias existentes, etc.

El taller creativo también ayuda a generar ideas a través de actividades divertidas, construir una cultura de cultivar la empatía dentro de un equipo o comunidad, evaluar, reflexionar y comenzar a refinar su propio estilo de colaboración. Permite establecer conexiones entre los resultados de los juegos jugados y las estrategias colaborativas necesarias para el éxito en su propio trabajo. Además, su objetivo es recopilar información práctica sobre cómo aumentar el nivel de comprensión, creatividad y cooperación en su equipo.

PASOS

La colaboración es el alma de cualquier esfuerzo creativo profesional. Sin embargo, para que ocurra bien, un equipo multidisciplinario y plural deberá participar. La combinación de energía cultural, económica y creativa es lo que proporciona un sentido de compartir y originalidad. Estas relaciones requieren sinceridad y una falta de ego combinados con la voluntad de ayudarse mutuamente. Resolviendo problemas complejos o desafíos juntos a través de diferentes temas.

Paso 1.

Establezca "reglas de compromiso". El facilitador debe tener una idea clara de cuáles son las preguntas y comportamientos apropiados y, en algunos casos, tendrá que ejercer su propio juicio y dar forma a los criterios de calificación.

Paso 2.

Asegúrese de que todos los participantes asistan a las reuniones con una buena comprensión del proceso y el tema principal de cada día. Prepare los materiales para enviar a los participantes antes de que lleguen. No olvide crear un grupo en las redes sociales o un correo electrónico para que reciban los materiales y aprovechen al máximo el taller con discusiones enriquecedoras. También es necesario desarrollar un documento breve que les llegue fácilmente y que destaque el propósito, los objetivos, la estructura, las reglas de participación, los cronogramas y el público objetivo.

Paso 3.

Haga las preguntas correctas y proponga dinámicas interesantes. La mejor manera de dirigir buenas ideas es usar preguntas eficientes como base del proceso. El equipo explorará las preguntas con los grupos pequeños durante varias sesiones, cada una con su tema, de muchas maneras, como debates, juegos de todo tipo, dibujo, etc. Las preguntas y las actividades deben lograr que los participantes adopten una perspectiva nueva y desconocida, así como delimitar el espacio conceptual que el equipo explorará.

Etapa 4.

Divida a los participantes en grupos de tres a cinco personas. Cada grupo debe enfocarse en una sola pregunta / dinámica para un tiempo delimitado. Es importante separar a los "tritadores de ideas" en su propio grupo, que socializará las buenas ideas o logros a todos los participantes.

Paso 5

Al final de la sesión cada grupo resumirá y compartirá sus ideas y logros más poderosos con todo el grupo para inspirar y motivar a todos.

Paso 6

Después de eso, los facilitadores del taller cerrarán o aclararán los próximos pasos y finalizarán la sesión pidiéndoles a cada uno que hagan comentarios autoevaluados, así como que evalúen el grupo y la dinámica en general.

CONSEJOS

- Para identificar las fuentes secundarias, se recomienda consultar con alguna persona cercana al problema que se quiere investigar.
- Otra forma de acercarse, es identificando aproximaciones anteriores al reto que se quiere investigar.
- No se trata de realizar una investigación en profundidad, el objetivo que se persigue es poder obtener datos rápidos para sustentar el conocimiento del reto.

ESQUEMA VISUAL



Fuente.Garner, 2014

DESCARGAR PLANTILLA

REFERENCIAS

COMO MONTAR UM WORKSHOP CRIATIVO PARA ESTIMULAR SUA EQUIPE. Disponível em: <<http://faragencia.com.br/2017/06/27/como-montar-um-workshop-criativo/>>. Last access in January 2018.

Garner, B. How to design great workshops. 2014. Available at <http://blog.strategyzer.com/posts/2014/12/02/how-to-design-great-workshops> Last access in February 2018.

Reyes, Primitivo (2004, 18 de abril). Técnicas de creatividad. Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de <http://icicm.com/files/TecCreatividad.pdf>

Thompson, Charles (1994). La Gran Idea: guía práctica del pensamiento creativo. Barcelona, España: Editorial Granica



FICHA 39. TEORIA DEL CAMBIO

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complejidad  | Compleja |
| Tiempo requerido  | Es un método para aplicar a lo largo de todo el proyecto |
| Material Requerido  | Bolígrafos Papel Plantilla |
| Competencias que se desarrollan a través de su aplicación | Competencia Técnica. Impacto social Competencia técnica. Planificación de Innovaciones Sociales |
| Procesos de la Innovación en donde puede ser utilizado | Generación de Ideas Prototipado Evaluación |

En la actualidad tenemos una necesidad urgente por desarrollar **instrumentos más flexibles que nos permitan planificar y monitorear nuestras acciones en contextos inciertos, emergentes y complejos**; siempre desde una lógica flexible.

Puede elaborarse para cualquier nivel de intervención, ya se trate de un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización.

Es posible desarrollar una teoría del cambio cuando,

- los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano, o
- la intervención se adapta a problemas nuevos y a las decisiones de las partes interesadas.

Su enfoque aplicado a procesos de cambio social es una alternativa de pensamiento-acción con respecto a otros enfoques y lógicas de planificación más rígidos.

Hay que tener en cuenta es que en nuestro entorno se dan diferentes tipos de cambio¹²:

- Cambios emergentes. Son aquellos que se dan en el desenvolvimiento diario de la vida

¹²Como se cita en Retolaza Eguren, Iñigo. 2010., pág. 5

- Cambios transformativos. Este tipo de cambio se basa en el des-aprender y en liberarse de aquellas mentalidades, relaciones, identidades, instituciones formales y no formales etc.
- Cambios proyectables. Cambios basados en problemas simples o complicados que se pueden resolver mediante proyectos concretos y acciones planificadas desde una lógica lineal.

En términos generales, **una Teoría de Cambio se centra en analizar y proponer acciones pertenecientes a los cambios transformativos, más complejos en su naturaleza y que exigen de nuestra parte una lógica flexible de pensamiento-acción.**

La Teoría de cambio es también un método que emplean las organizaciones para evaluar cómo las actividades desarrolladas contribuyen en el logro de los impactos finales deseados. Esta herramienta, te permite conocer si tu trabajo está logrando realmente los resultados que te propusiste.

En resumen, según una teoría del cambio¹³ es:

- Un **ejercicio de visualización creativa** para imaginar unas realidades futuras posibles, probables y deseables.
- Un **conjunto de supuestos y proyecciones** sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo.
- Un **enfoque de pensamiento-acción** que nos ayuda a identificar hitos y condiciones que deben darse para conseguir lo que deseamos.
- Un **ejercicio de aprendizaje colaborativo** que incentiva el desarrollo de la lógica flexible necesaria para el análisis de procesos complejos de cambio social.
- Un **mapa semi-estructurado** de cambio que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados del proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato
- Una **herramienta de proceso** que nos ayuda a monitorear consciente y críticamente qué pensamos y cómo y la forma en la que actuamos tanto individual como colectivamente.
- Una **herramienta de evaluación** para identificar cómo las actividades desarrolladas contribuyen a alcanzar los impactos deseados.

OBJETIVO

La Teoría de cambio consiste en establecer una cadena causal entre las necesidades/objetivos, insumos, productos, resultados intermedios e impactos (esperados y no esperados). Por lo tanto, el objetivo que persigue es ayudar a analizar y definir acciones que, desde un enfoque pensamiento-acción y con la participación multi-actor, ayuden a alcanzar los impactos deseados.

¹³ Retolaza Eguren, Iñigo. 2010. Teoría de Cambio. *Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: PNUD, HIVOS

Figura 1. Proceso de la Teoría del Cambio



Fuente: Students4Change, 2018

PASOS

1. Analizar la situación. Identificar el problema al que se quiere hacer frente; sus causas y consecuencias, sus oportunidades, su fortalezas y debilidades. Para ello, se puede utilizar la ficha 29 de FODA que se presenta en esta Caja de Herramientas.

Figura 2. Preguntas clave para desarrollar la Teoría del Cambio

Antes de que desarrolles tu teoría de cambio, debes ser capaz de responder con certeza a las siguientes preguntas.

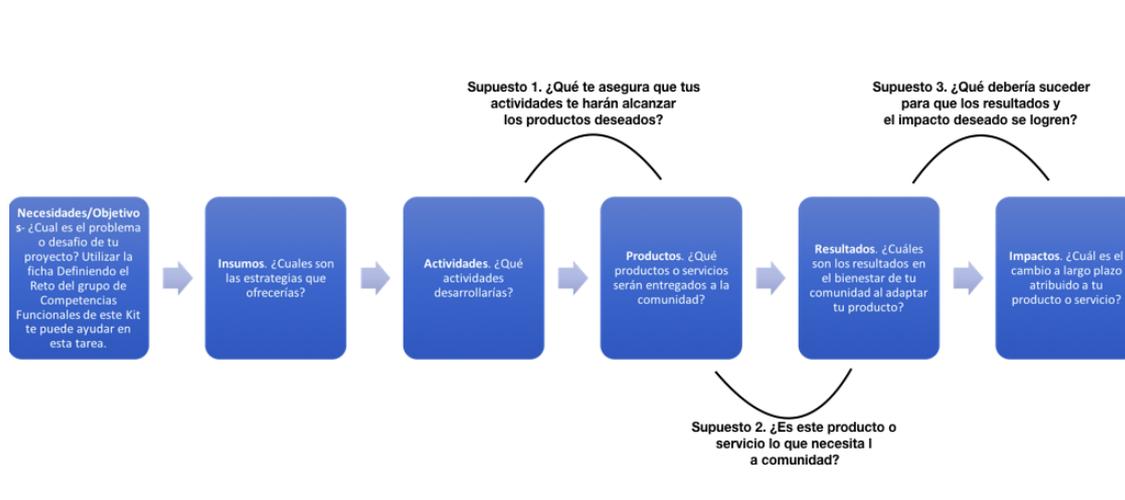
| | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 1. Público objetivo: ¿a quién estás buscando beneficiar? |
| | 2. Resultados: ¿qué beneficios estás esperando alcanzar? |
| | 3. Período de tiempo: ¿cuándo pretendes alcanzar los resultados? |
| | 4. Actividades, estrategias y recursos: ¿cómo vas a lograr que las acciones que pretendes desarrollar se lleven a cabo? ¿Tienes el equipo necesario? |
| | 5. Contexto: ¿dónde y bajo qué circunstancias harás tu trabajo? |
| | 6. Supuestos que necesitarás para hacer tu teoría de cambio: ¿por qué crees que lograrás los productos, los resultados y el impacto esperado? ¿Qué supuestos hay detrás de estos vínculos? |

Fuente: Hazte Cargo. Guía para emprendedores sociales. 2017, pág 165.

2. Acotar el Universo de la Acción. Realizar una visualización creativa y positiva del cambio que se quiere alcanzar.

- Definir a qué aspectos del problema va a hacer frente el proyecto y formular los resultados e impactos que se persiguen. Para desarrollar este paso, tomando como referencia la figura 1, se plantea seguir el siguiente esquema.

Figura 3. Esquema visual del proceso que debes completar para elaborar tu teoría del cambio



Fuente. Students4Change a partir de Hazte cargo. Guía para emprendedores sociales 2017

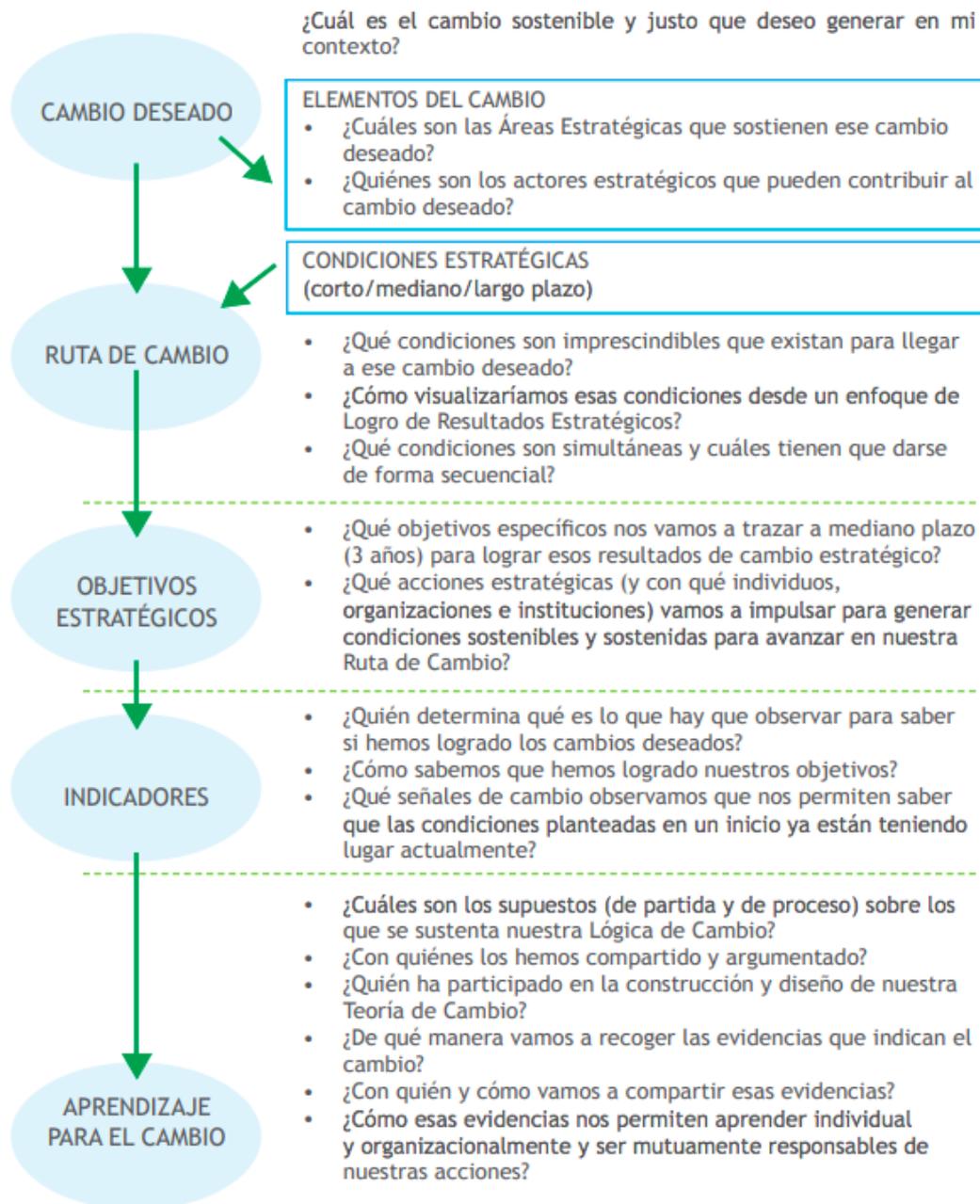
- Ahora se puede definir la teoría del cambio que explique cómo se va a pasar de la situación actual a la deseada. Hay que tener en cuenta que la teoría que se plantea debe tener dos partes: una sección que explique cómo se producirá el cambio, y otro apartado, el modo en el que la intervención va a ayudar a lograr el cambio.

CONSEJOS

- Analiza el contexto en el que estás y el nivel de cambio que quieres impulsar.
- Aproxímate a la teoría del cambio desde diversas dimensiones. No hay que tener miedo de des-aprender. Es importante integrar diversas dimensiones en nuestro proyecto para generar dinámicas integrales de pensamiento-acción.
- Involucra a diversos actores que te ayuden a definir la teoría del cambio. Recuerda que este método es de naturaleza multi-actor.
- Actualiza tu documento de teoría del cambio. Utilízalo como herramienta de trabajo. Revisalo cuando sea necesario para actualizar los cambios.
- Utiliza el método de teoría del cambio para desarrollar evaluación de impacto.

ESQUEMA VISUAL

El Proceso Metodológico de la Lógica del Cambio



Fuente: Retolaza Eguren, Iñigo. Teoría del Cambio. PNUD, 2010, página 141

REFERENCIAS

Hazte Cargo. Guía para emprendedores sociales. 2017.
https://www.researchgate.net/profile/Waldo_Soto/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales/links/5a4e2121458515a6bc70eed/Hazte-Cargo-Guia-para-emprendedores-sociales.pdf

Retolaza Eguren, Iñigo. 2010. Teoría de Cambio. *Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: PNUD, HIVOS.
http://xarxanet.org/sites/default/files/pnud-hivos-guia_teoría_de_cambio.pdf

Rogers, Patricia. 2014. *La teoría del cambio*. Florencia, Italia: UNICEF.