



Desarrollo e Impacto, ¡Ya!

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS
PARA IMPULSAR Y APOYAR
LA INNOVACIÓN SOCIAL

EQUIPO DE PRODUCCIÓN DE DIY: Theo Keane, Brenton Caffin, Michael Soto (Nesta) + Ayush Chauhan, Rikta Krishnaswamy (Quicksand) + Geke van Dijk, Megha Wadhawan (STBY)

TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL: León Felipe Irigoyen Morales (Universidad de Sonora)

CON EL APOYO DE MÚLTIPLES CONTRIBUCIONES DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES DE TODO EL MUNDO

Aakash Sethi Quest Alliance	Ben Gallagher Nike Foundation	Geetanjali Kumar Development Alternatives	Kate Wareing Oxfam, Programme Policy	Nikita Dagar Digital Green	Subbiah Krishnaswamy & Ravi Kommuri Family Health International 360
Aaron Good Innoweave	Ben Reason LiveWork	George Hodge UNDP Armenia	Katharine Hibbert Dot Dot Dot Property	Paula Dib Trans.forma	Sujaya rathi & Jay Asundi Center for Study of Science, Technology and Policy
Adam Groves One World	Chris Albon & Angela Oduor Ushahidi	Giulio Quaggiotto UNDP Europe and the CIS	Kristine Hovhannisyan Oxfam Armenia	Paula Gutierrez The Hub Bogota	Tarun Markose Teemac
Adam Pike Young Philanthropy	Chris Vanstone & Adele Liddle TACSI	Heather Leson Open Knowledge Foundation	Lejla Sadiku UNDP Kosovo	Pukar Malla World Bank	Thea Aldrich Random Hacks of Kindness
Aditya Dev Sood & Ekta Ohri Center for Knowledge Societies	Christopher Fabian Unicef Innovation	Jack Graham Year Here	Louise Pulford Social Innovation Exchange	Renata Mendes SBCSol	Urvashi Aneja Center for Global Governance and Policy, JSIA
Aline Espíndola Hernández & Arym H. Shepperd Qartuppi	Dan Berelowitz International Centre for Social Franchising	Jacqueline Simmons Teachers College Columbia University	Lucy Kimbell Said Business School	Rikin Gandhi Digital Green	Will Norman The Young Foundation
Andreas Karpati UNDP Uzbekistan	Dan Radcliff Bill and Melinda Gates Foundation	Jennie Winhall Participle	Lucy McNab Ministry of Stories	Roger Swartz Positive Deviance Initiative	Yi Wei iDe Cambodia
Annemarie Naylor Common Futures	Deborah Szebko ThinkPublic	Joel Adriance International Youth Foundation	Maksym Klyuchar UNDP Ukraine	Satbir Singh Human Rights Initiative	
Anusuya Banerjee Jameel Poverty Action Lab	Dianne Denton UNESCO	John Owrid IndexB	Marc Stickdorn This is Service Design Thinking	Sean Lowrie Start Network	
Arun Patre SELCO Incubation Centre	Equipo de Comunicaciones del Laboratorio de Gobierno Gobierno de Chile	Jon Huggett Social Innovation Exchange	Matthew McStravick HackneyShares	Sean Miller Nonon	
Arvind Lodaya Independent Design Practitioner	Faith Gonsalves Music Basti	Jonathan Wong DFID	Megha Bhagat NASSCOM Foundation	Sergio Rivas ACDI / VOCA	
Ashmeet Kapoor ISayOrganic	Faustina Gomez Technology and Action for Rural Advancement	Karthik Chauhan Clinton Health Initiative	Nathan Cooke, Marielle Schweikhart, Simon Dixon, Miranda Lewis & Dennis Onyango Sanergy	Shahina Bahar British Red Cross	
		Kate Chapman Humanitarian Open Street Map			



Este trabajo pertenece a Nesta y está disponible bajo la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Licenciamiento Recíproco 4.0 Internacional.
Para consultar una copia de la licencia, por favor visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

CON EL APOYO DE



Estas herramientas te permitirán inventar, adoptar o adaptar ideas que ofrecen mejores resultados.

Estas son herramientas que permiten saber cómo inventar, adoptar o adaptar ideas que ofrecen mejores resultados. Se utilizan rápidamente, son de fácil aplicación y están diseñadas para ayudar a personas que trabajan en desarrollo. Se basan en estudios de cientos de herramientas utilizadas actualmente y sólo se incluyen aquellas que resultaron más útiles.

Estas herramientas no surgen del aire. Muchas de ellas están bien documentadas y han sido ampliamente utilizadas en otros sectores. En ese sentido, estas herramientas están basadas en el trabajo de muchos expertos y nos da gusto reconocer eso.

Todas las descripciones de las herramientas incluyen una referencia clave, para rastrear fácilmente el origen y profundizar en otras publicaciones acerca de su aplicación.

UNA INICIATIVA DE


Nesta...

HECHO POSIBLE GRACIAS A

THE
ROCKEFELLER
FOUNDATION

DISEÑADO POR

..STBY..

 QUICKSAND

Quiero



explorar

y entender qué necesito para hacer realidad mi idea

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INNOVACIÓN

0 1

para definir los resultados de mi trabajo

PLANIFICACIÓN DE PRUEBAS

0 2



desarrollar un plan claro

evaluando cómo estoy haciendo las cosas y cuáles son mis opciones

ANÁLISIS FODA

0 3

sobre cómo hacer de mi idea algo más grande

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

0 4

para trabajar con otros grupos que tienen la misma visión que yo

MAPA DE CREACIÓN DE ALIANZAS

0 5

para mejorar lo que he hecho antes

CICLO DE APRENDIZAJE

0 6



aclerar mis prioridades

aprendiendo con experiencias de primera mano

GIRA DE LA EXPERIENCIA

0 7

enfocándome en conflictos críticos clave

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

0 8

fragmentando un problema complejo

DIAGRAMA DE CAUSAS

0 9

definiendo mis metas y el camino para alcanzarlas

TEORÍA DEL CAMBIO

1 0



recolectar apreciaciones de otros

observando y aprendiendo de la vida diaria

SEGUIMIENTO DE PERSONAS

1 1

en una conversación que refleje sus perspectivas

GUÍA DE ENTREVISTAS

1 2

llegando al corazón de lo que motiva a las personas

ESCALERA DE PREGUNTAS

1 3

para asegurar que lo que hago es relevante para las personas con las que trabajo

STORYWORLD

1 4



conocer a mis colaboradores

aclarando el tipo de relación entre los que toman decisiones

MAPA DE PERSONAS Y CONEXIONES

1 5

definiendo mejor a quién busco alcanzar

GRUPO OBJETIVO

1 6

visualizando sus características clave

PERSONAJES

1 7

determinando cómo mi oferta es nueva para ellos

MAPA DE PROMESAS Y POSIBILIDADES

1 8



generar nuevas ideas

trabajando con personas que experimentan y resuelven problemas

TALLER CREATIVO

1 9

pensando diferente

GENERADOR DE IDEAS RÁPIDAS

2 0

a través de una discusión constructiva con mi equipo

SOMBREROS PARA PENSAR

2 1

alineando nuestro trabajo con base en valores en común

MAPA DE VALOR

2 2



probar y mejorar

entendiendo qué es lo más efectivo en mi trabajo

IMPULSORES DE MEJORA

2 3

obteniendo retroalimentación de mi trabajo en diferentes fases

PLAN DE PRUEBAS DE PROTOTIPO

2 4

creando una visión general de cómo me comprometo con las partes interesadas

MAPA DE EXPERIENCIAS

2 5

elaborando una detallada visión de nuestras operaciones y recursos

PLANO GENERAL

2 6



sostener e implementar

comprometiéndome mejor con las personas que pueden beneficiarse de mi trabajo

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

2 7

mediante la ejecución de mi plan sin que este me abrume

LISTA DE TAREAS CRÍTICAS

2 8

lanzando o haciendo crecer lo que hago

PLAN DE NEGOCIOS

2 9

mientras exploro diferentes formas de incrementar el alcance de mi trabajo

PLAN DE ESCALADA

3 0

Estructurando un plan maestro para rediseñar y construir centros de sanidad inclusivos en barrios urbanos de India



Quiero
explorar
y entender
qué necesito para hacer
realidad mi idea

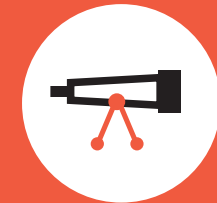


DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INNOVACIÓN

INSPIRADO EN
Nesta (2013) Innovation Flowchart.

NIVEL DE COMPROMISO



ES UNA HERRAMIENTA COMPLEJA que idealmente debe realizarse durante algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas y salidas, necesita ser consultada con expertos, compañeros e idealmente deberá ser revisada después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El **Diagrama de flujo de la Innovación** ofrece un esquema detallado de varias etapas en el proceso de innovación, enlistando actividades, requerimientos y metas en cada una de las fases. Éstas incluyen un marco general de las distintas personas, habilidades, actividades y finanzas que un proyecto u organización necesitará para tener éxito. La descripción detallada que esta herramienta provee, ayuda a determinar dónde se encuentra uno en el proceso, y a organizar los siguientes pasos que tu trabajo requiere.

Esta herramienta te ayuda a identificar oportunidades de crecimiento ayudando a entender en qué recursos hay que enfocarse. Puedes observar esto verificando en qué etapa del proceso te encuentras y si has considerado todos los aspectos que necesitan tu atención.

¿ CÓMO SE UTILIZA

La hoja de trabajo te permite observar varias etapas del proceso de innovación y contiene una lista de fase a fase de las actividades, requerimientos y metas de cada etapa. 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 ayudarte a identificar qué cosas necesitan atención especial. Este esquema es útil para saber qué herramientas y actividades te pueden apoyar en cada etapa.

ETAPA	HABILIDADES ESPECIALES REQUERIDAS	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS	NIVEL DE RIESGO Y MANIPULACIÓN	FINANCIAMIENTO REQUERIDO	TIPOS DE EVIDENCIA GENERADOS	OBJETIVO
1 Explorando retos y oportunidades	→	→	→	→	→	→
2 Generando ideas	→	→	→	→	→	→
3 Desarrollo y prueba	→	→	→	→	→	→
4 Armando un caso	→	→	→	→	→	→
5 Entrega e implementación	→	→	→	→	→	→
6 Creciendo, escalando y dispersando	→	→	→	→	→	→
7 Cambiando sistemas	→	→	→	→	→	→

Quiero explorar
y entender qué necesito para hacer realidad mi idea

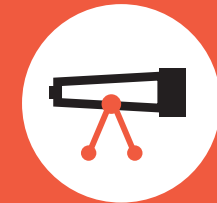
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INNOVACIÓN

ETAPA	HABILIDADES ESPECIALES REQUERIDAS	EJEMPLOS DE ACTIVIDADES Y HERRAMIENTAS	NIVEL DE RIESGO Y MANIPULACIÓN	FINANCIAMIENTO REQUERIDO	TIPOS DE EVIDENCIA GENERADOS	OBJETIVO
1 Explorando retos y oportunidades	Investigación para trabajo exploratorio	Análisis FODA Definición de problemas Diagrama de causas	Bajo riesgo, pero deben tomarse decisiones claras sobre cómo actuar con sus percepciones	Subvenciones	Conocimientos derivados de la investigación y reunión de conocimiento informal	Problemas u oportunidades bien entendidas y claramente definidas
2 Generando ideas	Idear y facilitar el pensamiento creativo	Sombreros para pensar Generador de ideas rápidas Taller Creativo	Alta tasa de fracaso, debe ser una expectativa explícita y es esencial un alto liderazgo visible	Por lo general subvenciones, de vez en cuando convertibles	Una descripción clara del cambio o probable causalidad, apoyado pero no excesivamente limitada por pruebas	Una idea o conjunto de ideas para desarrollar y probar
3 Desarrollo y prueba	Mezcla de diseño y habilidades de ejecución	Mapa de experiencias Plan de pruebas de prototipo Detonadores de mejoras	Alta tasa de fracaso, debe ser una expectativa explícita y es esencial un alto liderazgo visible	Subvenciones, donaciones/ préstamos convertibles	Un caso más fuerte con proyecciones de costos y beneficios desarrollado a través de ensayos y experimentos prácticos, con la participación de usuarios potenciales	Demostración de que la idea funciona, o evidencia que apoye una reformulación de la idea
4 Armando un caso	Desarrollo de negocio y evaluación	Plano General Mapa de potencial y promesas Lienzo de modelos de negocio	Preparar un acercamiento adecuado de acuerdo a las evaluaciones de los resultados y retroalimentación del usuario	Subvenciones o financiación a través de inversión	Un caso más fuerte con proyecciones de costos y beneficios desarrollado a través de ensayos y experimentos prácticos, con la participación de usuarios potenciales	Claridad sobre lo que garantiza la implementación y financiación
5 Entrega e implementación	Fuerte liderazgo, administración y habilidades de ejecución	Lista de tareas críticas Orbita de aprendizaje Grupo meta	Prepararse para algunas adaptaciones para la implementación	Fondos del programa, capital, préstamos, subvenciones	Un caso sólido y detallado desarrollado mediante la evaluación formal y reunión de pruebas - uso de un grupo de control para aislar el impacto	Una innovación práctica y sostenible
6 Creciendo, escalando y dispersando	Fuerte liderazgo, administración y habilidades de ejecución	Plan de escalada Plan de negocios Mezcla de mercadotecnia	Evaluaciones de lealtad pueden ser importantes, fuerte capacidad necesaria para asegurar la transferencia de la práctica	Préstamos participativos, pago por resultados, bonos de impacto social	Evidencia derivada de las evaluaciones en varios sitios, y ensayos de control aleatorios ejecutados de forma independiente	Innovación o impacto a escala
7 Cambiando sistemas	Fuerte liderazgo, administración, identificación y entrenamiento de nuevos líderes y equipos	Armar plan de asociación Planificación de pruebas	Ubicación de efectos potenciales no deseados	Sistemas financieros múltiples que requieren posible envío de fondos basado en resultados	Nuevas definiciones y medidas para la eficiencia y el impacto creado	Transformación en la forma en que hacemos las cosas

Planeando anticipadamente proyectos sociales con estudiantes en su universidad



Quiero
explorar
para definir
los resultados
de mi trabajo



PLANIFICACIÓN DE PRUEBAS

INSPIRADO EN

Nesta (2009) Worksheet 2b: Evidence Modelling. En: Creative Enterprise Toolkit.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar
y trabajar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

¿Por qué haces lo que haces? La herramienta de **Planificación de Pruebas** es una forma rápida de ayudar a articular y mejorar lo que estás tratando de lograr. Ayuda a definir y compartir lo que estás tratando de hacer, y las suposiciones y evidencias en que está basado. Haciéndote pensar más ampliamente acerca del efecto de tu trabajo sobre los beneficiarios, la sociedad y otras organizaciones, la Planificación de Pruebas te ayuda a construir un caso basado en evidencias para el impacto que buscas.

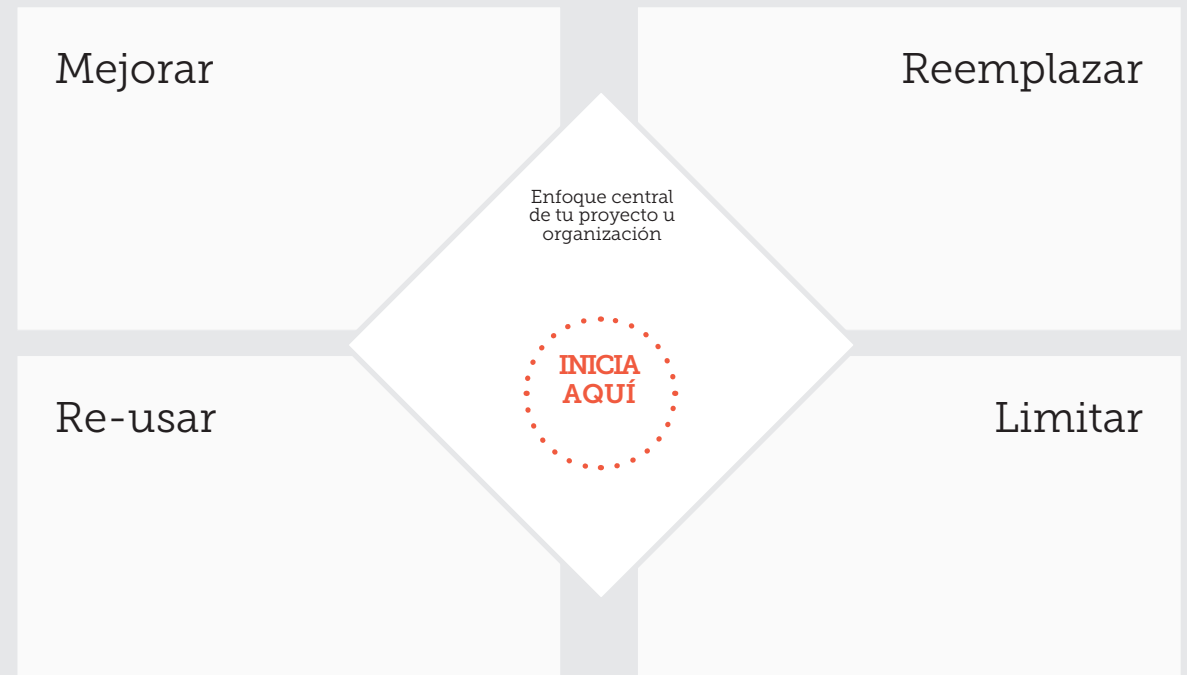
La herramienta de Planificación de Pruebas provee una forma estructurada de proyectar los efectos de tus actividades en el futuro. Eso te ayudará a reflexionar acerca de lo que te gustaría cambiar o retener. Esta herramienta también ayuda a hacer énfasis, en una etapa temprana, en los problemas potenciales o errores fáciles de cometer.

? CÓMO SE UTILIZA

Empieza llenando el enfoque clave de tu trabajo u organización en el medio de la hoja de trabajo. Luego, utiliza las preguntas en los cuatro cuadrantes para reflexionar acerca de lo que mejora, reemplaza o quizá limita tu enfoque clave. Piensa en los cambios que tu trabajo puede causar en el sector, en otras instituciones públicas y privadas, como también en el efecto que tendrá en la sociedad. Esto te ofrece una ventana de oportunidad para considerar el impacto que tu trabajo puede tener.

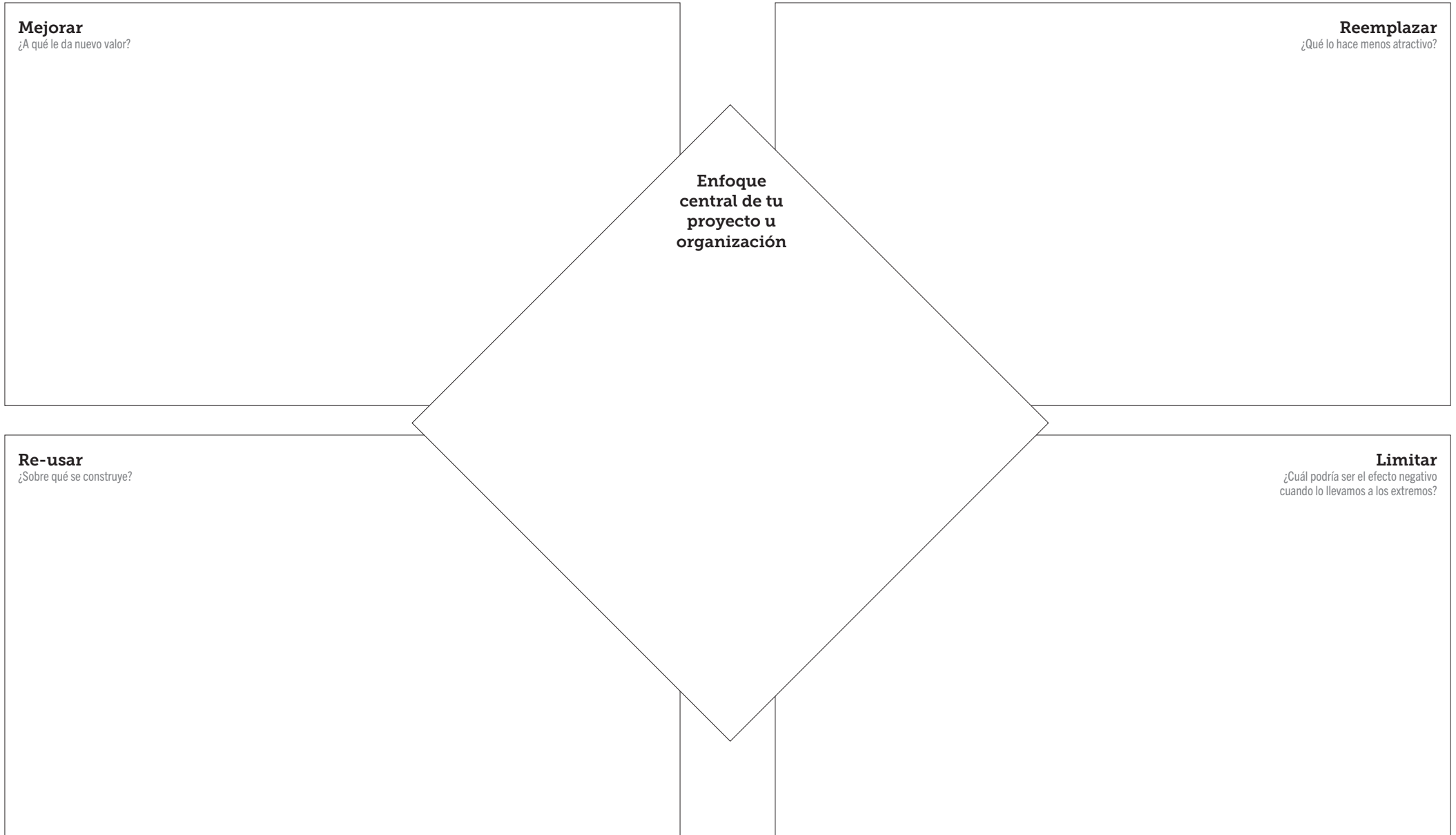
Mira los aspectos clave desde distintos puntos de vista. Mientras llenas los cuatro cuadrantes piensa en:

- Un mundo más amplio (Tan grande como sea posible)
- Tu área particular de interés (ej. ¿Cómo puede impactar tus prácticas actuales?)
- Tus beneficiarios (¿Qué beneficio les traerá a ellos?)
- Tú mismo (¿Qué impacto puede tener en tu trabajo/vida?)



Quiero explorar
para definir los resultados de mi trabajo

PLANIFICACIÓN DE PRUEBAS



HERRAMIENTA USADA: PLANIFICACIÓN DE PRUEBAS

ORGANIZACIÓN: UNDP KOSOVO

PAÍS: KOSOVO

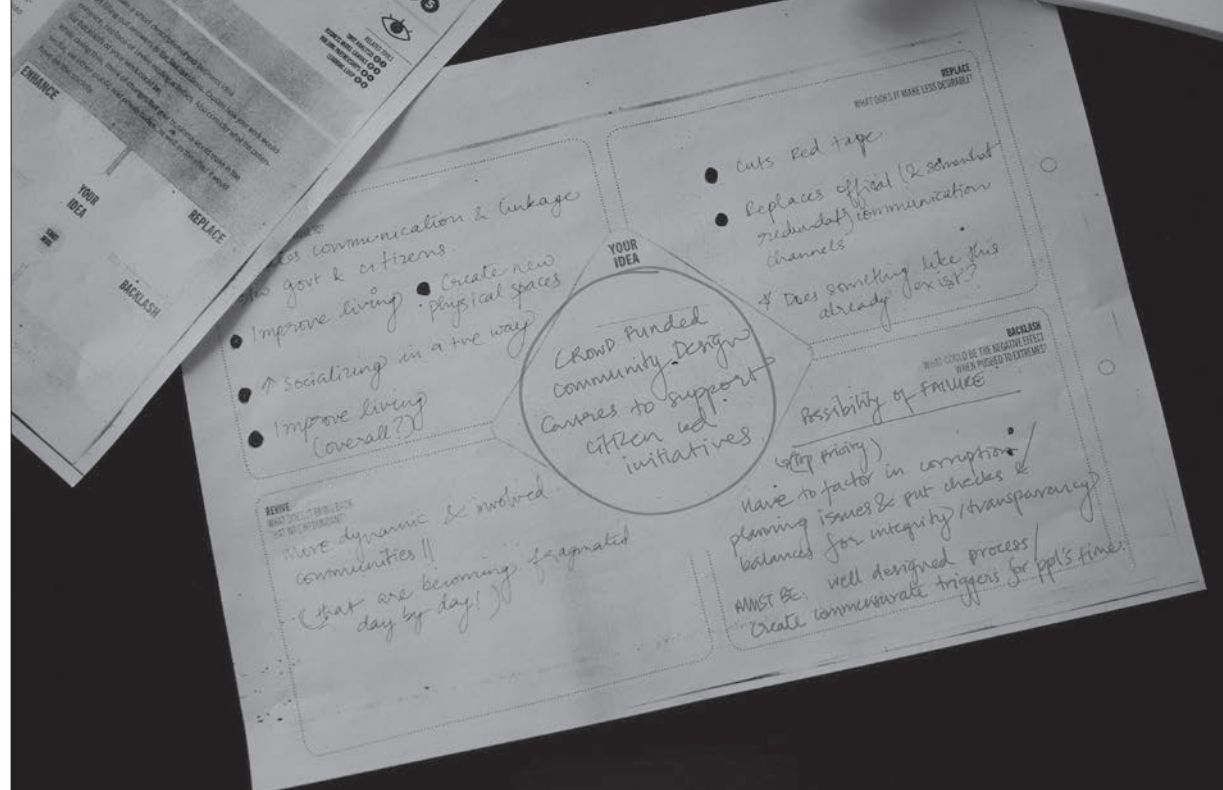
SECTOR: GOBIERNO LOCAL

ROL: GERENTE DE PROYECTO, RED SOCIAL PARA LA INNOVACIÓN DEL FORTALECIMIENTO LOCAL

CONTACTO: LEJLA SADIKU

CORREO: LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG

MÁS INFORMACIÓN: [HTTP://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/](http://UNDP.AKVOAPP.ORG/FR/PROJECT/1338/)



PRINCIPALES RESULTADOS DEL TALLER DE PLANIFICACIÓN DE PRUEBAS CON ESTUDIANTES DE DISEÑO Y ARQUITECTURA.

Estamos analizando el alcance de los Centros de Diseño Comunitario (Community Design Centers) que adoptan la financiación masiva como mecanismo de apoyo para iniciativas ciudadanas.

ESTE SISTEMA INVOLUCRARÍA:

- Registrar las propuestas ciudadanas para el desarrollo de la comunidad en un sitio de financiación masiva.
- Movilizar estudiantes de arquitectura y diseño con miembros del gobierno municipal para diseñar un producto o una solución en conjunto, post-financiamiento.

POR QUÉ USAMOS LA HERRAMIENTA:

Actualmente este proyecto está en una etapa conceptual temprana y estamos tratando de reclutar miembros de la audiencia meta. Queríamos expandir nuestro pensamiento, ver y examinar nuestra idea desde una perspectiva diferente.

CÓMO USAMOS LA HERRAMIENTA:

Presentamos el proyecto y sus objetivos a un grupo de 60 – 70 personas en el Departamento de Diseño de la Universidad Pública de Pristina. Era un gran grupo y queríamos capturar tanta retroalimentación como fuera posible. Los estudiantes que asistieron al taller deliberaron lo que este proyecto podía significar para su comunidad local y fuimos capaces de conseguir aportaciones importantes de nuestros grupos de interés clave.

Nos ayudó a identificar los detonantes para asegurar el compromiso de los distintos miembros de la comunidad (por ejemplo, los estudiantes de arte están más interesados en proyectos relacionados con la estética.)

Enfatizó la necesidad de un proceso bien diseñado para el compromiso. Este es extremadamente crucial cuando le pides a personas que donen tiempo pro bono y esfuerzo.

RESULTADOS DEL USO DE LA HERRAMIENTA:

Gracias a esta actividad, nuestro equipo ha impulsado una dinámica significativa para el proyecto. Este ejercicio fue muy útil en dos aspectos:

- Nos ayudó a identificar los detonantes para asegurar el compromiso de los distintos miembros de la comunidad (por ejemplo, los estudiantes de arte están más interesados en proyectos relacionados con la estética).
- Enfatizó la necesidad de un proceso bien diseñado para el compromiso. Este es extremadamente crucial cuando se le pide a personas que donen tiempo pro bono y esfuerzo.

HERRAMIENTA USADA: PLANIFICACIÓN DE PRUEBAS, DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

ORGANIZACIÓN: TEEMAC

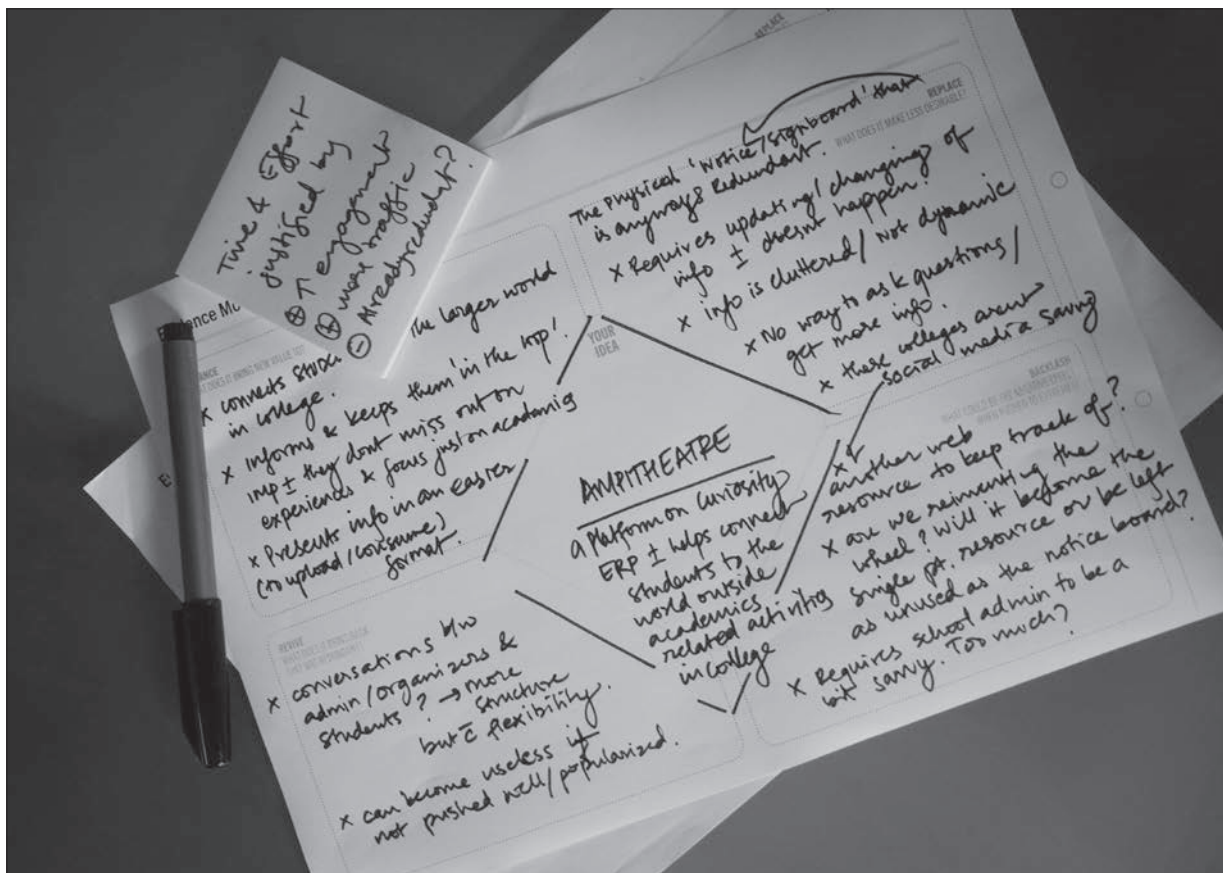
PAÍS: INDIA

SECTOR: EDUCACIÓN

ROL: DIRECTOR

CONTACTO: TARUN MARKOSE

CORREO: TARUNMARKOSE@GMAIL.COM



UNA FOTO DE LA HOJA DE TRABAJO QUE RESULTÓ DE LA DISCUSIÓN DE EQUIPO

Teemac trabaja con instituciones educativas creando productos para ayudarles a modernizar sus prácticas a través de una plataforma de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés, enterprise resource planning) llamada Curiosity, que hemos desarrollado en colaboración con educadores innovadores.

Actualmente estamos trabajando en un módulo llamado Amphitheater que conecta a los estudiantes de universidad con eventos y actividades extracurriculares.

En este momento la mayoría de la instituciones con las que trabajamos tienen una cartelera arcaica para esto, la información es obsoleta y no existe un lugar en el que los estudiantes o administradores de la universidad puedan acceder o actualizar la información.



EL EQUIPO DE TEEMAC ES UNA MEZCLA DE PERSONAS DE DIFERENTES DOMINIOS DE DESARROLLO WEB, NEGOCIOS Y DISEÑO DE EXPERIENCIA DE USUARIO.

POR QUÉ USAMOS LA HERRAMIENTA:

Nos habíamos dado cuenta que éramos muy idealistas cuando se trataba de construir los módulos dentro de la plataforma de Curiosity. Generalmente seguimos nuestro instinto, incluso cuando las instituciones no ven valor explícito en él. Para variar, pensamos que podíamos adoptar un punto de vista basado más en evidencias antes de comenzar a crear el módulo Amphitheater.

Usamos una combinación de Definición de Problemas y Planificación de Pruebas para definir y crear una evidencia lógica basada en un plan para el problema que estábamos tratando de resolver.

CÓMO USAMOS LA HERRAMIENTA:

Dos de mis compañeros de equipo y yo imprimimos las hojas de trabajo y nos sentamos alrededor de una mesa con nuestras notas y pensamientos. La herramienta de Definición de Problemas sólo nos ayudó a articular lo que ya sabíamos. La parte más interesante fue la última pregunta “¿Puedes pensar en el problema de forma diferente? ¿Puedes reestructurarlo?” A veces puedes ver un problema y tratar de resolverlo de forma muy lineal, esta pregunta nos ayudó a deliberar si había una forma diferente de ver el problema.

La hoja de trabajo de Planificación de Pruebas fue sorprendentemente interesante. Cuando empezamos a llenarla, nos dimos cuenta que no estábamos convencidos de la evidencia que apoyaba la solución ni el impacto que podía crear. Terminamos un poco confundidos acerca de la dirección y nos encontramos discutiendo entre nosotros. No hemos encontrado las respuestas todavía, pero sigue siendo un resultado favorable.

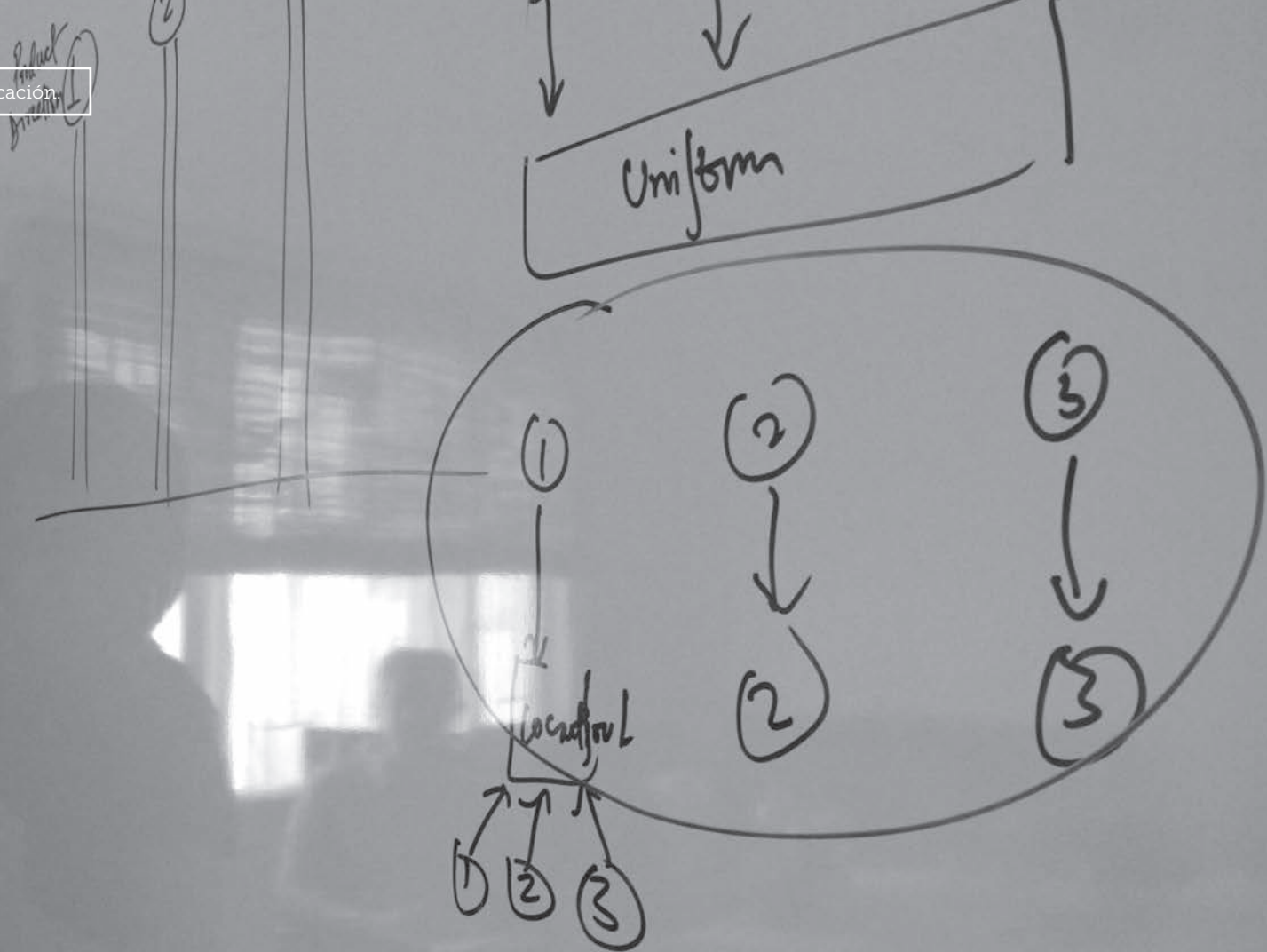
RESULTADOS DEL USO DE LA HERRAMIENTA:

Esta actividad nos hizo dudar algo que estábamos seguros de crear. Nos ayudó a hacer introspección y reconsiderar todo un sistema que íbamos a crear basados en nuestra intuición. Fue un buen ejercicio porque nos ayudó a alcanzar un entendimiento más profundo de lo que estábamos tratando de hacer.

Nos ayudó a hacer introspección y reconsiderar todo un sistema que íbamos a crear basados en nuestra intuición.

Common locations
→
→
→

Toilet
outside home



Quiero desarrollar un plan claro evaluando cómo estoy haciendo mi trabajo y cuáles son mis opciones



ANÁLISIS FODA

INSPIRADO EN
MindTools (1996) SWOT Analysis.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/compañeros. Planea un tiempo para interactuar y llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

FODA son las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Un **Análisis FODA** puede ser realizado para un proyecto, organización o incluso todo un sector en específico. Este análisis lleva a un entendimiento más amplio de lo que un proyecto y organización puede ofrecer, las debilidades claves sobre las que se debe trabajar para triunfar y cuándo consultar personas externas.

Completar un Análisis FODA requiere identificar y asociar los factores internos y externos que están ayudando o evitando que logres tu objetivo. El Análisis FODA provee un buen marco para examinar las estrategias y direcciones actuales, o incluso probar una idea mientras exploras soluciones. Es particularmente útil hacer un Análisis FODA antes de empezar un proyecto.

? CÓMO SE UTILIZA

Un Análisis FODA puede realizarse para una organización completa, departamentos individuales, programas o incluso proyectos. Completa cada uno de los cuadrantes en la hoja de trabajo de acuerdo a lo que consideres fortalezas y debilidades para ti o tu organización, así como oportunidades y amenazas que pueden ayudarte o debilitarte.

Estos son algunos consejos que te ayudarán:

Estar preparado: Ten tus datos y cifras en orden antes de hacer el análisis.

Se específico: Incluye todos los detalles, desde los más pequeños (ej. problemas a nivel micro, como discusiones en tu equipo) hasta los más grandes (ej. nuevas regulaciones del gobierno) que puedan impactar tu trabajo.

Se autocrítico: El Análisis FODA está ahí para estimular la reflexión crítica y no solo para satisfacerte a ti mismo y/o a otros. Se abierto

y no te pongas defensivo. Es normal tener debilidades al igual que fortalezas, así como amenazas y oportunidades. A veces hablar de debilidades o amenazas incluso puede ayudarte a reconocer tus fortalezas y oportunidades.

Prueba tu análisis con otros: Incluye a otros o incluso pide a alguien externo (como una organización asociada) que haga el mismo ejercicio y que comparta sus resultados con los tuyos.

Repite el análisis: Conforme avances en tu trabajo, nuevos aprendizajes y factores están obligados a surgir. Revisa de nuevo el Análisis FODA para alinear tu trabajo y su curso cada trimestre o dos veces al año.

Úsalo como una guía: No dependas demasiado del FODA - es una guía que puede ayudar a formar el camino para un mayor desarrollo.



Quiero desarrollar un plan claro
evaluando cómo estoy haciendo las cosas y cuáles son mis opciones

ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- ¿Qué haces para hacer las cosas mejor que los demás?
- ¿Qué te hace único?
- ¿Qué recursos únicos o de bajo costo puedes usar que los demás no?
- ¿Cuáles son las cosas que las personas en tu mercado ven como tus fortalezas?

Debilidades

- ¿Qué podrías mejorar?
- ¿Qué debes evitar?
- ¿Cuáles son las cosas que los usuarios podrían ver como debilidades?

FACTORES
INTERNOS**Oportunidades**

- ¿Qué necesitan las personas?
- ¿Prefieren otra cosa?
- ¿Hay algún avance en la tecnología?
- ¿Hay cambios en las políticas del gobierno?

Amenazas

- ¿Qué amenazas enfrentas?
- ¿Qué están haciendo tus competidores?
- ¿Hace las cosas difíciles la tecnología cambiante?
- ¿Hay algún problema con las finanzas?

FACTORES
EXTERNOS

Probando diferentes modelos de negocio junto con el equipo para escoger el más adecuado



Quiero
desarrollar un plan claro
sobre cómo hacer
de mi idea
algo más grande



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

CREADOR POR

Osterwalder A., Pigneur Y (2010) Business Model Generation

NIVEL DE COMPROMISO



ES UNA HERRAMIENTA MÁS COMPLEJA que idealmente debe completarse en algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas/salidas, esta herramienta necesita consultarse con superiores, compañeros e idealmente necesita ser revisado después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El **Lienzo de Modelo de Negocio** es un resumen de una página que expone al mismo tiempo lo que haces (o quieres hacer), y lo qué debes hacer para lograrlo. Facilitando así una conversación estructurada alrededor de la dirección y la estrategia, poniendo en evidencia las actividades y desafíos cruciales que se relacionan con tu iniciativa y cómo se relacionan entre ellos. Este formato visual, introducido originalmente por Osterwalder y Pigneur, es útil tanto para organizaciones y negocios nuevos, como para los ya existentes. Existen programas que pueden desarrollar nuevas iniciativas e identificar oportunidades mientras se vuelven más eficientes ilustrando posibles compensaciones y alineando actividades. Nuevos programas pueden usarla para planear y calcular cómo hacer su oferta real.

Estos elementos individuales incitan reflexiones dentro de las actividades y recursos individuales, mientras que la capacidad de completar un panorama promueve ideas y perspectivas frescas acerca de cómo encajan estas piezas. Esta estructura también ayuda a mantener las discusiones grupales más enfocadas y poner a todos bajo la misma línea.

¿CÓMO SE UTILIZA

Para hacer un Lienzo de Modelo de Negocio, la forma más fácil de empezar es anotar lo que se quiere hacer. Esto ayuda a mantener el enfoque en tu meta principal mientras llenas los otros bloques del lienzo. A partir de ahí puedes construir sobre ese objetivo y ver cómo puede ser logrado añadiendo detalles de otras actividades y recursos que tienes.

Empieza desde un lienzo en blanco y agrega notas con palabras clave en cada bloque del lienzo. Si usas post it para esto, puedes cambiar las ideas de lugar mientras llenas cada bloque del lienzo.

Puede ser que quieras usar colores distintos para los diferentes elementos relacionados a un segmento específico de clientes.

Sin embargo, ten cuidado de no enamorarte de tu primera idea y en su lugar boceta alternativas de modelos de negocio para el mismo producto, servicio o tecnología.

Puedes incluso practicar y aprender nuevas formas de hacer las cosas planificando nuevos/innovadores modelos de negocio que encuentres o admires.



Quiero desarrollar un plan claro
sobre cómo hacer de mi idea algo más grande

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

<p>¿Quién te ayudará? ALIADOS CLAVE</p> <p>¿Quiénes son tus aliados/proveedores clave? ¿Cuáles son las motivaciones más importantes para tus asociaciones?</p>	<p>¿Cómo lo haces? ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>¿Qué actividades clave requiere tu propuesta de valor? ¿Qué actividades son las más importantes para tus canales de distribución, relaciones con el consumidor, flujo de ingresos, etc.?</p>	<p>¿Qué haces? PROPUESTA DE VALOR</p> <p>¿Qué valores fundamentales das a tu público? ¿Qué necesidades estás satisfaciendo?</p>	<p>¿Cómo interactúas? RELACIONES CON EL CLIENTE</p> <p>¿Qué tipo de relación espera tu segmento meta que establezcas? ¿Cómo puedes integrarlo a tu trabajo en términos de costo y formato?</p>	<p>¿A quién ayudas? SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>¿Para qué grupos estás creando valor? ¿Cuál es tu segmento más importante?</p>
	<p>¿Qué necesitas? RECURSOS CLAVE</p> <p>¿Qué recursos clave necesita tu propuesta de valor?</p>		<p>¿Cómo alcanzarlos? CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>¿A través de qué canales quiere tu segmento que lo alcances? ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuánto cuestan? ¿Cómo pueden ser integrados en tu rutina y la de tu segmento?</p>	
<p>¿Cuál será el costo? ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en tu trabajo? ¿Qué recursos/actividades clave son más caras?</p>		<p>¿Cuánto ganarás? FLUJO DE INGRESOS</p> <p>¿Qué valor está dispuesto a pagar tu público? ¿Qué y cómo pagan regularmente? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Qué tanto contribuye cada flujo de ingresos a los ingresos generales?</p>		



Quiero
desarrollar un plan claro
para trabajar con
otros grupos que tienen
la misma visión que yo



MAPA DE CREACIÓN DE ALIANZAS

INSPIRADO EN

Tennyson R. (2003) 12 Phases in the Partnering Process, p4. En: The Partnering Toolbook.

NIVEL DE COMPROMISO



ES UNA HERRAMIENTA MÁS COMPLEJA que idealmente debe ser realizada en algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas/salidas, esta herramienta necesita consultarse con superiores, compañeros e idealmente necesita ser revisado después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Muchos problemas complejos tienen diferentes causas y efectos relacionados -con varias organizaciones de diferentes sectores tratando de resolver las cosas individualmente. Con muchas organizaciones teniendo recursos limitados, formar alianzas es una buena forma de no solo incrementar la capacidad, sino también el alcance. Las alianzas ayudan a construir un entendimiento común y emplear el conocimiento que puede expandirse a través de varias y diferentes perspectivas.

Crear asociaciones requiere mucho esfuerzo de parte de todos los involucrados. A menudo requiere una inversión considerable de tiempo construir relaciones de trabajo de alta calidad que respalden una colaboración efectiva. El **Mapa de Creación de Alianzas** separa este proceso en pasos, para que puedas anticipar las dificultades y retos que vienen.

¿ CÓMO SE UTILIZA

El Mapa de Creación de Alianzas describe una serie de fases que pueden involucrar una alianza. El mapa indica lo que 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 beneficiosa para las partes involucradas.

Puedes usar el Mapa de Creación de Alianzas para analizar en qué fase de alianza están tú y tu socio, así podrán moverse a la siguiente fase para construir una fuerte alianza juntos.

- Identifica la etapa que muestra dónde están
- Identifica la etapa en la que quieren estar
- Usa la plantilla como un mapa para construir un camino hacia esa etapa

El camino trazado te da un resumen de las actividades que deben ser realizadas entre ellas.



Quiero desarrollar un plan claro
para trabajar con otros grupos que tienen la misma visión que yo

MAPA DE CREACIÓN DE ALIANZAS



Construyendo ciclos de retroalimentación dentro de fases interconectadas de un proyecto complejo de saneamiento



Quiero
desarrollar un plan claro
para mejorar
lo que he hecho
antes



CICLO DE APRENDIZAJE

NIVEL DE COMPROMISO

INSPIRADO EN

IDEO (2011) Deliver: Create a learning plan, p145. En: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO.



BASTANTE SIMPLE, ES UNA HERRAMIENTA
AUTO-ADMINISTRADA necesita relativamente
menos tiempo.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

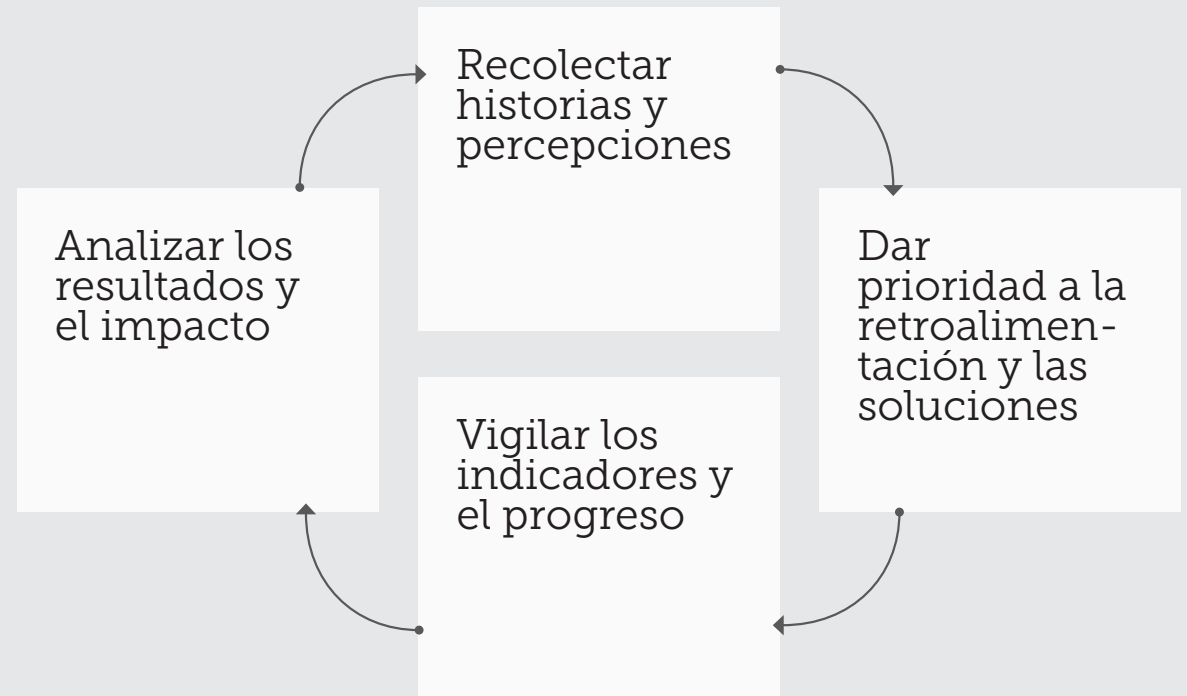
Aprender es un proceso cíclico continuo. El **Ciclo de aprendizaje** es una herramienta que te ayuda a definir cómo el trabajo que haces ahora informa lo que harás después. Provee una perspectiva de alto nivel de cómo implementar cambios sociales puede ser dividido en un proceso gradual de ciclos repetitivos.

La hoja de trabajo, inspirada por el Plan de Aprendizaje de IDEO (2011), describe cuatro diferentes etapas que tu trabajo puede pasar a través del ciclo de mejoras continuas. Usar esta herramientas puede ayudar a entender las diferentes fases involucradas cuando se trata de implementar tus ideas. Reflexionar sobre el proceso en cuestión, puede ayudarte a entender qué es lo que hay que hacer después.

? CÓMO SE UTILIZA

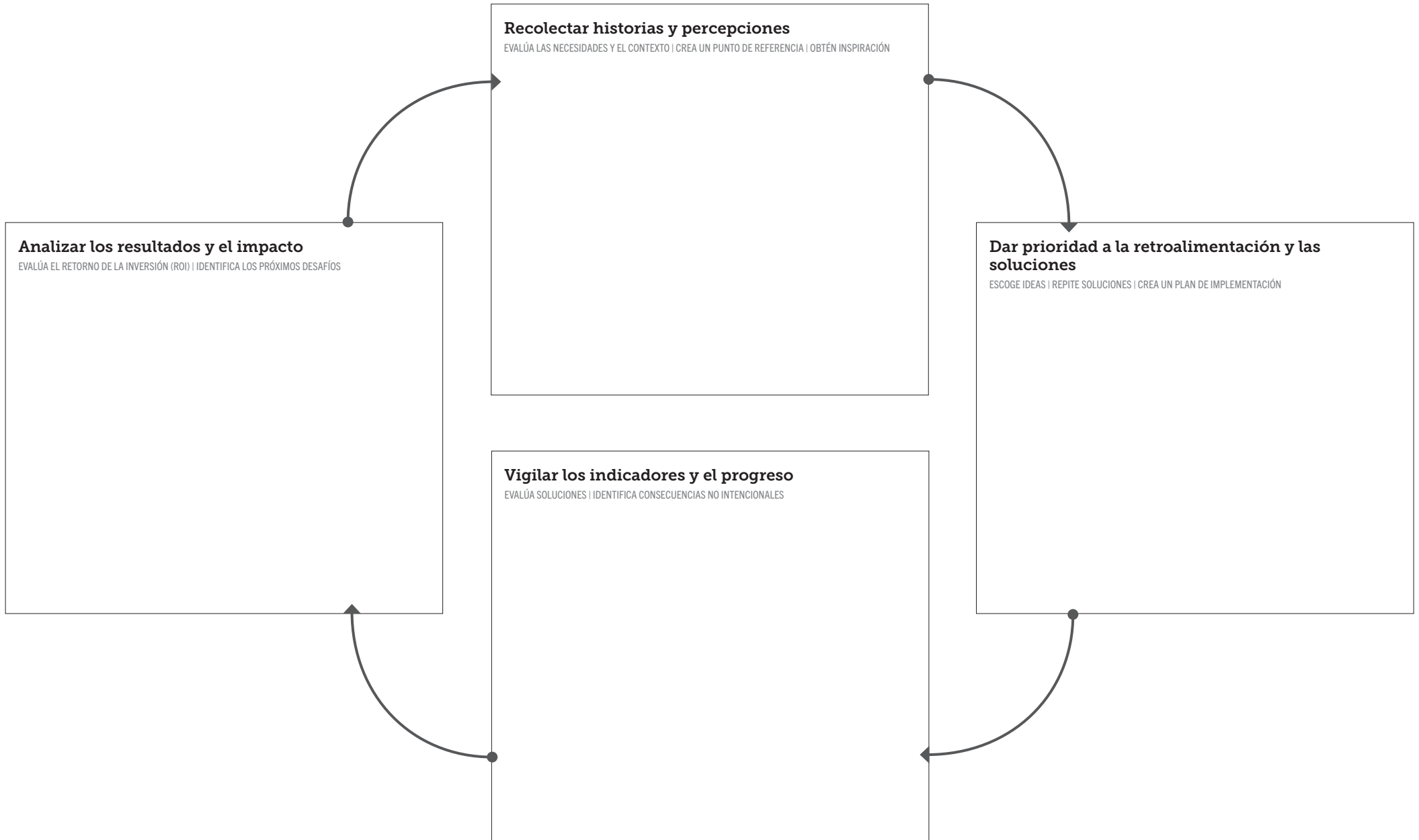
Esta herramienta te ofrece un marco sobre el cual planear y trabajar. Cada uno de sus cuatro componentes se relacionan con los métodos, sistemas y procesos con los que trabaja tu organización. Te ayuda a verificar si tu organización en realidad aprende de sus experiencias (éxitos y fracasos) o si está mejorando constantemente.

Usa la hoja de trabajo del Ciclo de Aprendizaje para tomar notas en cada uno de los cuatro cuadrantes. No hay un inicio ni final estricto para este proceso, puedes usar la hoja de trabajo para planear un nuevo proyecto o tomar notas de uno actual. El aprendizaje que obtengas recolectando historias, retroalimentación o resultados es esencial y te ayudará a reconsiderar y mejorar los siguientes pasos en tu proceso.



Quiero desarrollar un plan claro
para mejorar lo que he hecho antes

CICLO DE APRENDIZAJE



HERRAMIENTA USADA: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

ORGANIZACIÓN: SBSCOL – INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS SOLIDARIOS

PAÍS: BRASIL

SECTOR: EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

ROL: DISEÑADOR SOCIAL

CONTACTO: RENATA MENDES

CORREO: RENATACM@UOL.COM.BR



DOS MIEMBROS DEL COLECTIVO “NÓ CEGO CIA DE PALHAÇOS”

Actualmente los payasos tienen escasa infraestructura (como espacio para actividad física, apoyo financiero y recursos de marketing) y mientras que son extremadamente talentosos y apasionados por lo que hacen, están ligeramente desalentados por la falta de “trabajo remunerado”.

El Nó Cego Cia de Palhaços (“Palhaços” significa “Payasos” en Portugués) es un grupo de cuatro personas que creen en el poder del entrenamiento de payaso como una cura para “una sociedad cuya mayor necesidad es ‘la experiencia del amor’”. Ellos trabajan con el Centro para el Apoyo Psicosocial (CAPS), donde usan el oficio de payaso (y otras técnicas creativas de psicoterapia) como un instrumento restaurativo para miembros que están siendo sometidos a tratamiento psicológico o personas marginadas que son física o mentalmente inestables. Su trabajo depende sobre todo de un grupo de talentosos coordinadores que son apasionados por el oficio y que desean reconocimiento a través del trabajo social, pero que aún necesitan ser motivados por la producción de algún ingreso profesional.



RENATA EXPLICA LAS DIFERENTES CATEGORÍAS EN LA HOJA DE TRABAJO DEL LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO ADAPTADO.



LOS PALHAÇOS VEN SU LIENZO TERMINADO Y PLANEAN LOS SIGUIENTES PASOS PARA SU RENOVARO MODELO DE NEGOCIO.

POR QUÉ USAMOS LA HERRAMIENTA:

Los Nô Cego Cia de Palhaços están siendo incubados en el programa SBCSol, donde actualmente tratan de encontrar nuevas formas de ampliar sus caminos y recursos. Aunque sus servicios están bien planeados, el aspecto de negocio del trabajo de los palhaços está aún en etapas rudimentarias. Decidimos usar la herramienta del Lienzo de Modelo de Negocio para crear una nueva propuesta de valor para los payasos, una que verbalice que son un servicio profesional y competitivo mientras se mantengan leales a su abundante historia y experiencia. Queríamos hacer las bases de este plan de negocio tan democráticas como fuera posible e incluir a cuantas personas pudiéramos para ayudarnos a construir el lienzo.

CÓMO USAMOS LA HERRAMIENTA:

Para hacerla más relevante para los palhaços, adaptamos la herramienta y agregamos más contexto a preguntas específicas en él. Después, para ayudar a fluir mejor las ideas, separamos la actividad en 2 partes:

Lluvia de ideas inicial: Empezamos la actividad como un grupo grande, los participantes podían escoger cualquier número de preguntas que quisieran responder en cualquier orden.

Detallar: Después de este primer paso, pusimos juntos los equipos de personas con ideas similares y les pedimos que elaboraran sobre cada tema, particularmente su propuesta de valor. Separar estos paneles ayudó a que el grupo pudiera crear contenido detallado para el lienzo.

La herramienta introduce el concepto de “pensamiento de negocio” a personas que no tienen experiencia previa como emprendedores.

Ayudó a los palhaços a organizar sus pensamientos y fue instrumental en ayudarles a construir metas concretas para ellos mismo y detallar las actividades necesarias para cada etapa.

RESULTADOS DE USAR LA HERRAMIENTA:

La herramienta introduce el concepto de “pensamiento de negocio” a personas que no tienen experiencia previa como emprendedores. Ayudó a los palhaços a organizar sus pensamientos y fue instrumental en ayudarles a construir metas concretas para ellos mismo y detallar las actividades necesarias para cada etapa. Además, la herramienta proporcionó un lenguaje accesible para todos, incluso aquellos con menos educación. Guiados por las preguntas en el lienzo creamos una sólida propuesta de valor que encaminó el desarrollo de otras áreas del modelo de negocio.

HERRAMIENTA USADA: LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

ORGANIZACIÓN: SBSCOL – INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS SOLIDARIOS

PAÍS: BRASIL

SECTOR: EMPRENDEIMIENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

ROL: DISEÑADOR SOCIAL

CONTACTO: RENATA MENDES

CORREO: RENATACM@UOL.COM.BR

Cerca de la costa sur de São Paulo se encuentra el Crique Ciacara's, formado por siete residentes locales y es parte de una comunidad tradicional apoyada por el Instituto Elos y la ONG Central Artesol.

La finalidad de esta comunidad es preservar la cultura, el entorno y generar oportunidades de trabajo usando conocimientos artesanales. Usando caxieta, la madera nativa del área, se crean productos usando elementos encontrados en Juréia (una de las Estaciones Ecológicas de Brasil). Estos incluyen juguetes educativos, accesorios y artefactos del hogar.



(ARRIBA) ARTESANOS CREANDO PRODUCTOS ARTESANALES EN UN TALLER DE CARPINTERÍA.

(ABAJO) LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO PARTICIPATIVO CON LA COMUNIDAD.

POR QUÉ USAMOS LA HERRAMIENTA:

Queríamos construir el negocio a partir de las fortalezas ya existentes del negocio, sobre lo que ya se estaba haciendo y crear un negocio social sensible al entorno local, la comunidad y el oficio. Queríamos comenzar a crear la base de un plan de negocio con la mayor participación posible para que las personas que forman la comunidad también eligieran cómo sería su negocio.

CÓMO USAMOS LA HERRAMIENTA:

Hasta ahora el grupo solo estaba observando las actividades, pero ver todo los aspectos de un negocio expuesto en un gráfico nos ayudó a conectar los diferentes elementos y actividades en el negocio. Las actividades clave entonces se volvieron el punto del cual comenzamos a llenar nuestro lienzo. Este ejercicio generó un diagrama de flujo que contenía todas las áreas del negocio, y que es responsable por cada una de las áreas.

Queríamos construir el negocio a partir de las fortalezas ya existentes del negocio, sobre lo que ya se estaba haciendo y crear un negocio social sensible al entorno local, la comunidad y el oficio.

RESULTADOS DE USAR LA HERRAMIENTA:

Tener el modelo de negocio expuesto en un gráfico ayudó al grupo a encontrar conexiones entre los diferentes aspectos de negocio mientras proponía nuevas ideas y reutilizaba información ya conocida de una forma nueva. La herramienta habilitó la discusión de cada área del negocio, lo cual era especialmente importante para el Crique Caiçara donde, debido a que es un grupo pequeño, diferentes funciones son realizadas por las mismas personas.

Crique Caiçara es un grupo familiar que incluye niños pequeños y a sus madres como parte del grupo. El Lienzo de Modelo de Negocio fue clave en la participación activa de todos, ayudando a capturar aspiraciones de los participantes mayores y de los más jóvenes en un corto tiempo. La herramienta es útil para facilitar la introducción de conceptos de negocio para artesanos, ayudándoles a adquirir una visión más emprendedora enfocándose más en objetivos concretos.

Este taller ayudó a optimizar nuestro trabajo: mejorando la administración de tiempo, ayudando a usar nuestras habilidades de mejor forma.

HERRAMIENTA USADA: ANÁLISIS FODA

ORGANIZACIÓN: SANERGY

PAÍS: KENIA

SECTOR: AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE

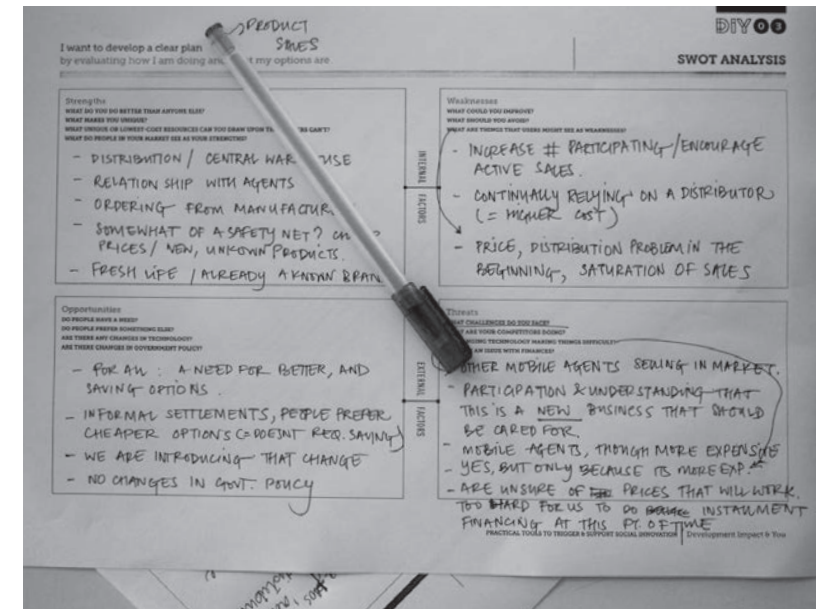
ROL: CONSULTORES DE PROYECTOS ESPECIALES

CONTACTO: MARIELLE SCHEWEICKART

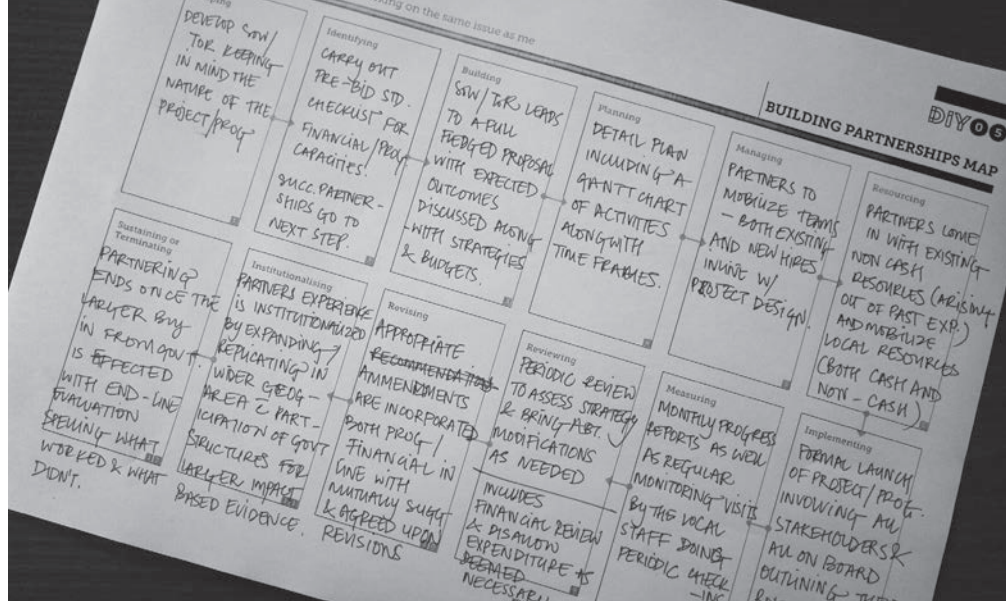
CORREO: MARIELLE@SANER.GY

“Estoy trabajando en un proyecto para diversificar los flujos de ingreso de microemprendedores en la comunidad en la que trabajamos. Actualmente estoy muy enfocada en este proyecto y no estaba tratando de resolver un problema necesariamente, pero pensé que algunas de las herramientas podrían ayudarme a atravesar algunas de las siguientes etapas del proyecto. Use el Análisis FODA como un ejercicio de auto-evaluación, pero decidí modificarlo un poco, pretendiendo que lo había llenado para mi proyecto hace 2 meses.”

“Esta herramienta funcionó bien y me ayudó a ver mi proyecto lo más holísticamente posible y creo que hubiera sido útil si la hubiera usado al principio del proyecto.”



UN ANÁLISIS FODA TERMINADO PARA UN PROYECTO DE VENTA DE PRODUCTO EN SANERGY.



LAS MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA CREACIÓN DE ALIANZAS PARA EL PROGRAMA MPTAST.

MPTAST (Madhya Pradesh Technical Assistance and Support Team) es parte del MP Proyecto de Reformas del Sector Salud (MPHSRP, por sus siglas en inglés) y ayuda al Departamento de Salud Estatal a cumplir sus metas para mejorar los servicios de salud, nutrición, agua, saneamiento e higiene en 16 distritos desatendidos en el estado de Madhya Pradesh, India.

El proyecto anticipa que para 2015, las familias y comunidades de Madhya Pradesh se beneficiarán de un paquete integrado de servicios de salud de alto impacto y alta calidad proporcionados de una forma coordinada, sustentable y rentable que requiere asociación con múltiples partes interesadas (operando en micro y macro escala) para ayudar a lograr este impacto.

Estamos actualmente en el proceso de identificar a varios socios que trabajarán en 8 distritos (atendiendo a una población de alrededor de 72 millones de personas) en varios aspectos del programa:

- Socios de ONG's que están encargados de realizar las evaluaciones del programa en forma de investigación base e intermedia y un asesoramiento de impacto al final del proyecto.

- ONG's constructoras de capacidad que desarrollen y modifiquen los módulos de la Acción Participativa de Aprendizaje (Participatory Learning Action o PLA*) y que también sean responsables de incorporar un sistema de manejo de información.
- Un socio implementador para echar a andar los módulos de PLA.
- Una agencia que provea soporte técnico a las contrapartes gubernamentales, ej. la Misión de Sustento para el Estado (State Livelihood Mission o SRLM), y las ayude a identificar una Agencia de Recursos Humanos para reclutar y administrarlos en representación del gobierno.

*Participatory Learning Action o PLA es una forma de investigación por acción. Es una estrategia de investigación práctica y adaptable que permite a diversos grupos e individuos aprender, trabajar y actuar juntos cooperativamente, para enfocarse en problemas de interés mutuo, identificar desafíos y generar respuestas positivas de una forma colaborativa y democrática.

HERRAMIENTA USADA: MAPA DE CREACIÓN DE ALIANZAS

ORGANIZACIÓN: FHI360

PAÍS: INDIA

SECTOR: SALUD PÚBLICA, NUTRICIÓN Y AGUA

ROL: LÍDER DE EQUIPO

CONTACTO: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

CORREO: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

POR QUÉ USAMOS LA HERRAMIENTA:

Estos socios con diferentes niveles y tipo de participación variable han demostrado ser un verdadero desafío para nosotros. Usamos la herramienta de Creación de Alianzas para diseñar cómo procederíamos en comprometernos con estos cuatro agentes, incluso antes de que estos fueran identificados.

RESULTADOS DE USAR LA HERRAMIENTA:

Esta herramienta separó analíticamente varios conceptos/dimensiones relacionados para forjar alianzas que necesitan ser tenidos en mente mientras se crean. Se vuelve muy importante reconocer estos puntos más finos para que ninguno sea ignorado por pequeño sea.

HERRAMIENTA USADA: CICLO DE APRENDIZAJE

ORGANIZACIÓN: FHI360

PAÍS: INDIA

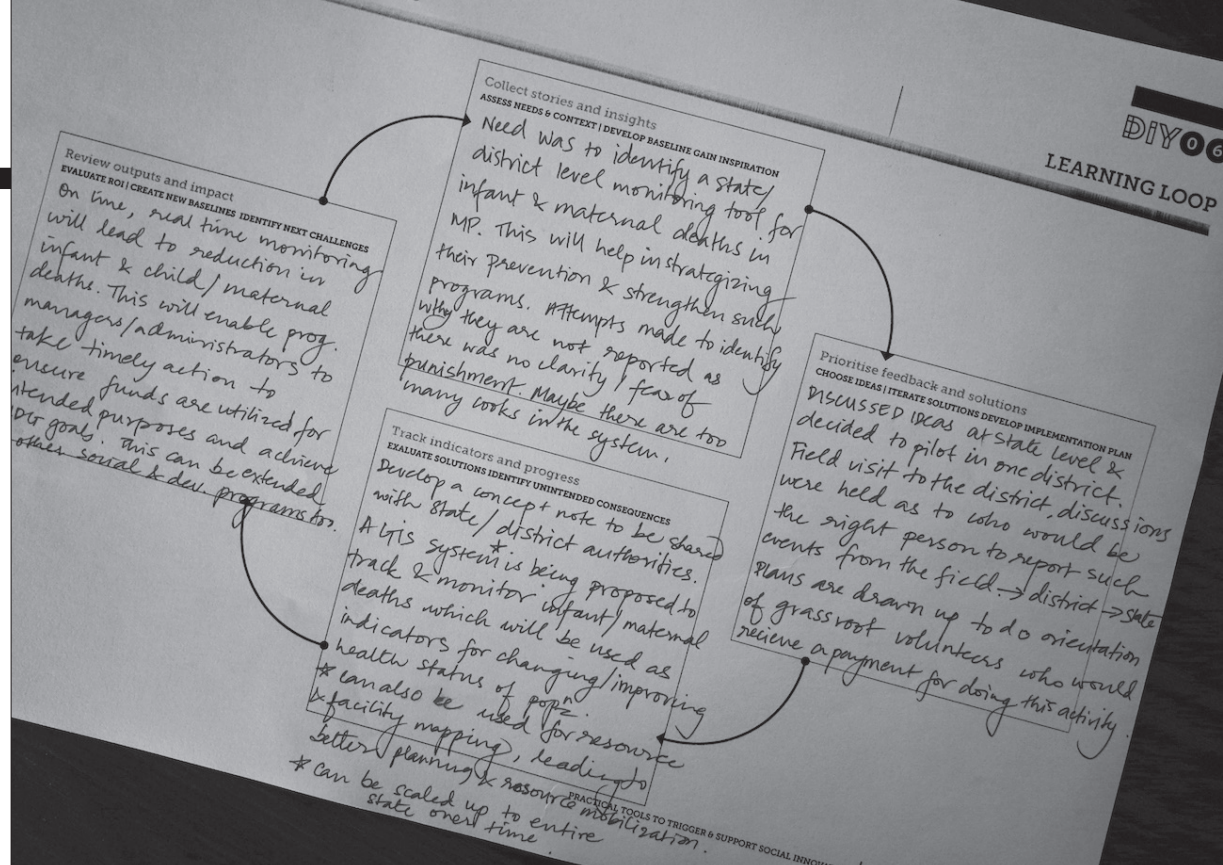
SECTOR: SALUD PÚBLICA, NUTRICIÓN Y AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE

ROL: LÍDER DE EQUIPO

CONTACTO: SUBBANAICKER KRISHNASWAMY

CORREO: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

El problema que estaba tratando de afrontar es aquel de déficit de notificaciones/ no reporte de las muertes maternas y de niños, las cuales son cruciales como indicadores de la salud pública y nutrición.



UN PLAN EN CICLO DE APRENDIZAJE PARA EL PROGRAMA DE SALUD Y NUTRICIÓN DE MADRES E INFANTES COORDINADO POR MPTAST.

Escuché que MPTAST da asistencia técnica y soporte de gestión al gobierno de Madhya Pradesh, un estado Indio central, cubriendo las áreas de Salud, Bienestar Familiar, Desarrollo de la Mujer y el Niño y el Desarrollo Rural.

Este déficit de notificaciones/no reporte lleva a un problema mucho más grande de obstaculizar las medidas correctivas que podrían ayudar a disminuir el número de muertes maternas y de niños.

POR QUÉ Y CÓMO USAMOS LA HERRAMIENTA:

Usé el Ciclo de Aprendizaje con la participación de todos los involucrados interesados en encontrar una solución. El especialista de Monitoreo & Evaluación (M&E) junto con mi personal de prestación de servicios visitaron uno de los distritos piloto para encontrar los posibles canales para reportar las muertes de madres y niños más rápidamente. Esto fue discutido con varios participantes, trabajadores de atención médica comunitarios, voluntarios y trabajadores nutricionales locales, para establecer su nivel de conciencia y razones por las cuales no reportaban estos casos.

RESULTADOS DE USAR LA HERRAMIENTA:

Cuando trabajamos con el MCTS (Sistema de Seguimiento de Madre e Hijo), que es un sistema de monitoreo en línea creados por el gobierno de India con el objetivo de rastrear los diferentes servicios prestados/a ser proporcionados a una madre embarazada desde el momento de la concepción hasta que el bebé tenga un año de edad. El problema y nuestro aprendizaje en el distrito piloto fueron discutidos con las autoridades del Distrito de Salud que aceptaron probar un nuevo sistema. El nuevo sistema también fue propuesto al estado libre, quienes rápidamente accedieron a él para monitorear las muertes de madres e infantes.

Esta es una buena herramienta que enuncia la relación entre un fenómeno social y cómo abordarlos de una forma precisa.

Uno puede usarlo literalmente para cualquier indicador social que requiera una solución innovadora.

Esto ayudaría a entender las diferencias intra e inter distrito y los factores que posiblemente contribuyen a este fenómeno y se pueda alertar a la autoridad para tomar medidas oportunas. Esta es una buena herramienta que enuncia la relación entre un fenómeno social y cómo abordarlos de una forma precisa. Uno puede usarlo literalmente para cualquier indicador social que requiera una solución innovadora.

Vamos a enunciar el concepto muy pronto y estamos en proceso de refinarlo para ser adquirido por el gobierno del estado basado en los resultados piloto de un distrito.

Investigación de experiencias sobre los problemas de recolección de agua del hogar en los "kampungs" urbanos en el Sureste de Asia



Quiero
aclarar mis prioridades
aprendiendo
con experiencias
de primera mano



GIRA DE LA EXPERIENCIA

INSPIRADO EN

Design Council (2011) Service Safari. En: Keeping Connected Design Challenge.

NIVEL DE COMPROMISO



ES UNA HERRAMIENTA MÁS COMPLEJA que idealmente debe ser realizada en algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas/salidas, esta herramienta necesita consultarse con superiores, compañeros e idealmente necesita ser revisado después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Ir en una **Gira de la Experiencia** significa sumergirse totalmente en un entorno en particular para que puedas obtener una perspectiva directa de una situación o contexto. La Gira de la experiencia puede ayudar a “aterri- zar” tus pensamientos; te da una perspectiva clara para desarrollar ideas que están íntimamente conectadas con las personas para quienes trabajas.

Esta herramienta provee una estructura para reflexionar y recopilar conocimientos de tus experiencias de primera mano. Existen reglas para ayudar a enfocarte en las experiencias de las personas que estás tratando de entender y recolectar los tipos de materiales que necesitarás después para empezar a desarrollar ideas.

? CÓMO SE UTILIZA

Las Giras de la Experiencia son una buena forma de provocar inspiración aprendiendo de primera mano sobre lo que hace una gran experiencia, o incluso qué no hacer, si te encuentras con una experiencia negativa. Como salir en una Gira de la Experiencia casi siempre significa estar de arriba a abajo, puede ser difícil hacer notas estructuradas en una hoja de trabajo. Toma un buen vistazo a las preguntas en la hoja de trabajo antes de ir afuera para tener una idea de qué cosas debes buscar.

Puedes llenar la hoja de trabajo mientras la gira progresa o usarla para anotar recordatorios rápidos y llenar los detalles después.

La idea es realmente tratar de reflexionar sobre las experiencias y entender los niveles más profundos (pensar acerca de cómo te hizo sentir y al mismo tiempo qué sucedió exactamente). Puedes completar una hoja de trabajo para cada gira que hagas y después compararlas para encontrar conexiones y diferencias relevantes.

Las preguntas en la hoja de trabajo son ejemplos, puedes adaptarlas para hacerla relevante para tu trabajo.

¿Cuál es el enfoque de esta gira?	¿Qué información es usada? ¿Qué hace falta?	¿Qué funciona bien?	Notas adicionales y observaciones _____ _____ _____
¿Cuáles son las prácticas observadas?	¿Qué productos son usados?	¿Qué no funciona bien? ¿Qué puede ser mejorado?	
¿Quién está involucrado?	¿Cómo es el entorno?		

Quiero
aclarar mis prioridades
enfocándome
en conflictos
críticos clave



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

INSPIRADO POR

Julier J., Kimbell L. (2012) Problem Definition. p30. En: The Social Design Methods Menu.

NIVEL DE COMPROMISO



RELATIVAMENTE SIMPLE, HERRAMIENTA
AUTOADMINISTRADA necesita relativamente
menos tiempo.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Definir un problema puede percibirse erróneamente como una tarea simple, lo que al principio parece ser el problema es a menudo solamente un síntoma de un problema más complicado. Esta herramienta funciona tanto para abrir un problema, presentándolo de una forma que pueda ser examinado de varios ángulos, como para ayudar a definir el contexto general y los problemas involucrados.

Esto es particularmente efectivo cuando tratamos de enfocar un grupo de personas en los problemas clave que están a la mano. Esta herramienta ha sido diseñada para estructurar el análisis de un problema particular de forma que haga buen uso de tu tiempo. Introduce un pequeño grupo de criterios clave por los cuales un problema puede ser articulado y asesorado, lo cual hace la actividad altamente efectiva. También te da una forma estandarizada de comparar múltiples problemas que puedan parecer muy diferentes en la superficie.

¿CÓMO SE UTILIZA

Analicen la hoja de trabajo de Definición del Problema individualmente o en pequeños grupos y reflexionen sobre problemas específicos que han identificado, intercambiando ideas mientras escriben sus notas. El enfoque clave aquí es capturar, comparar y discutir diferentes puntos de vista sobre un problema. Entonces puedes revisar las notas y discutir con tus miembros de equipo si están haciendo las mismas conjeturas o están estructurando las cosas de la misma manera.

Este ejercicio los puede llevar a “reestructurar” el problema al que se habían dirigido inicialmente, por ejemplo, ¿qué pasa si ves a las personas mayores como personas con capacidades en vez de necesidades? Reestructurar problemas de esta forma puede ofrecer pistas de cómo puede tomar forma la solución.

Trabajar en una hoja de Definición del Problema, no solo con tus colegas sino junto con otras partes interesadas, en general presentará nuevos contextos. Por ejemplo, trabajar con los usuarios del servicio, empleados o voluntarios puede proveer una perspectiva un poco diferente a la herramienta que si se trabajara con supervisores y emprendedores. Siéntete libre de experimentar y reformular preguntas en la hoja de trabajo para mantenerlas apropiadas en esas situaciones.

¿Cuál es el problema clave que estás tratando de abordar y por qué es tan importante?

¿Para quién es un problema?

¿Qué factores sociales/culturales componen este problema?

¿Qué evidencias tienes que indican que esto vale la inversión?

¿Puedes pensar en este problema desde un enfoque diferente?
¿Puedes replantearlo?

Quiero aclarar mis prioridades
enfocándome en conflictos críticos clave

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el problema clave que estás tratando de abordar y por qué es tan importante?

¿Para quién es un problema?

¿Qué factores sociales/culturales componen este problema?

¿Qué evidencias tienes que indican que esto vale la inversión?

¿Puedes pensar en este problema desde un enfoque diferente? ¿Puedes replantearlo?

3) Coaching / follow up
with alumni of VILs

3) Work Conditions are
often less than
~~the~~ ideal.

4) Availability of
mentors

of learning
pination deficit
availability of
role models

of resources
of state of

Quiero
aclarar mis prioridades
fragmentando
un problema complejo



DIAGRAMA DE CAUSAS

NIVEL DE COMPROMISO

INSPIRADO EN
Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Cause Diagram. En: Service design toolkit.



BASTANTE SIMPLE, ES UNA HERRAMIENTA
AUTOADMINISTRADA necesita relativamente
menos tiempo.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

¿Cuál es la raíz de un problema? A menudo no existe una respuesta simple. Entre más grande el problema, más probable es que las raíces estarán ampliamente esparcidas, y tratar de encontrar una causa específica se nos puede salir rápidamente de las manos, haciendo que la tarea parezca tediosa.

El **Diagrama de Causas** te ayuda a pensar en un problema de manera meticulosa y provee una forma estructurada de analizarlo. Te lleva a desglosar todas las posibles causas para el problema en lugar de las más obvias. Puedes usarla para analizar un nuevo problema o para resaltar grietas en uno ya existente.

El Diagrama de Causas ayuda a diferenciar las causas de sus efectos o síntomas, dándote una mejor idea de las soluciones necesarias para resolver un problema permanentemente, y te ayuda a construir un entendimiento compartido de qué es en lo que estás trabajando.

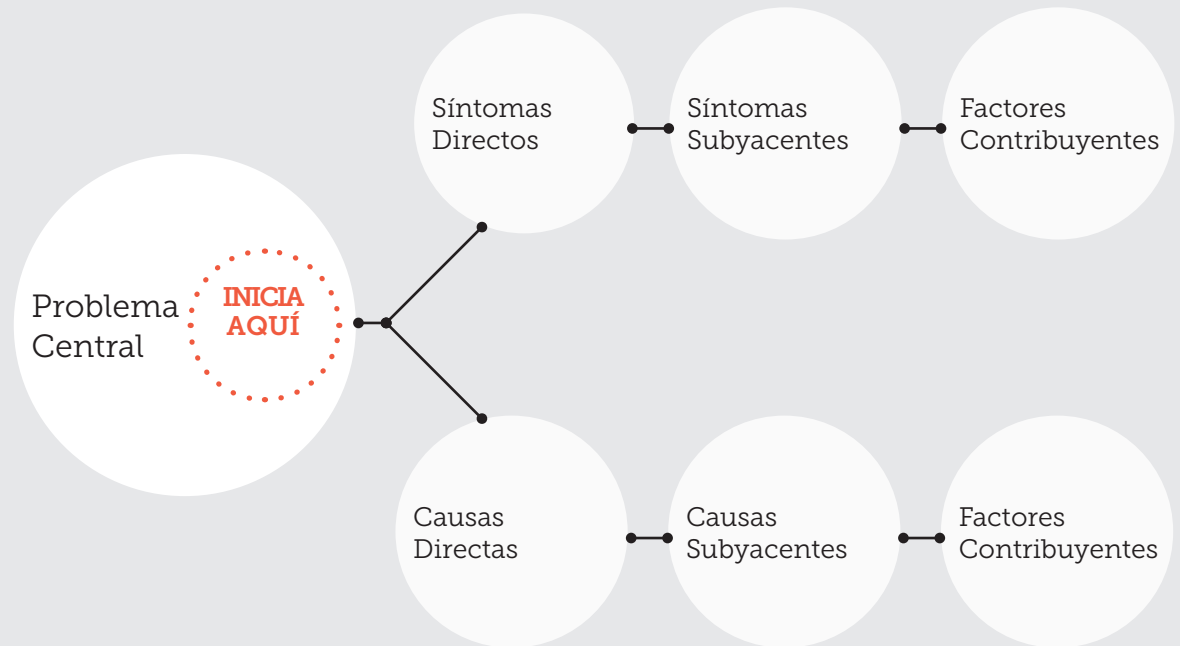
? CÓMO SE UTILIZA

Primero, identifica y escribe el problema central que estás tratando de resolver.

Empezando por este punto, escribe los síntomas directos, subyacentes y contribuyentes que ves como resultado de él. Estos pueden ser personas involucradas con el problema, sistemas, equipo, materiales, fuerzas externas, etc. Trata de encontrar el mayor número de factores contribuyentes que te sean posibles.

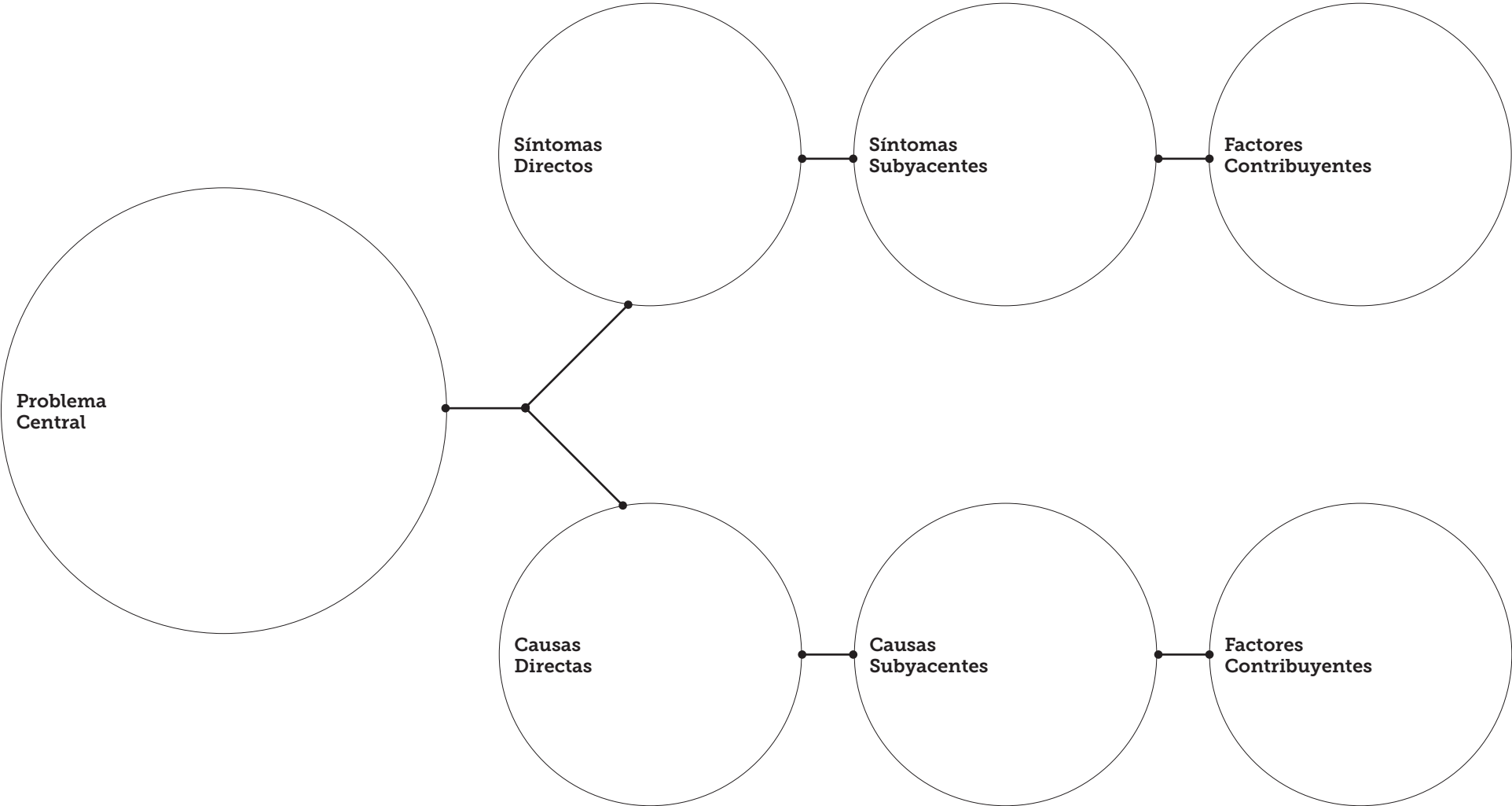
Ahora llena las causas que corresponden a estos síntomas. Una vez que la hoja de trabajo ha sido llenada, examina cada síntoma y su causa con tu equipo y considera si están colocados correctamente, y discutan qué es lo que pueden aprender de esto con respecto a aclarar sus metas.

Ten cuidado de no mezclar las causas del problema con sus síntomas mientras los anotas; una causa es la razón por la cual algo sucede, un síntoma es usualmente lo que vemos como resultado final del problema.



Quiero aclarar mis prioridades
 fragmentando un problema complejo

DIAGRAMA DE CAUSAS



Theory of Change

WHAT IS THE PROBLEM YOU ARE TRYING TO SOLVE?

• Councils
exercise control
in a heavy
handed way

WHO IS YOUR KEY AUDIENCE?

Council

Defeated by
Seniority, senior,
~~the~~ personal
motivations

WHAT IS YOUR ENTRY POINT TO REACH YOUR AUDIENCE?

• New approach
to engaging
residents in
key service days
to co-produce it

• elections
• Goldsmith
• ...

WHAT ACTIONS ARE YOU NEED TO TAKE TO ACHIEVE THIS?

WHAT RESOURCES DO YOU NEED?

WHAT PARTNERS DO YOU NEED?

Quiero
 aclarar mis prioridades
 definiendo mis metas
 y el camino
 para alcanzarlas



LA TEORÍA DEL CAMBIO

INSPIRADO EN
 Nesta (2011) Theory of Change.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE DE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
 compañeros, planea un tiempo para interactuar
 y llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Montar una **Teoría del cambio** es hacer un mapa que resuma los pasos con los cuales planeas cumplir tu meta. Te ayuda a definir si tu trabajo está contribuyendo a lograr el impacto que visualizas y si hay otra forma que también necesitas considerar.

La herramienta de Teoría del Cambio no solo te ayuda a articular claramente y conectar tu trabajo con tu meta principal, también te permite encontrar riesgos potenciales en tu plan, compartiendo las suposiciones subyacentes en cada paso. En grandes organizaciones, donde puede haber varios proyectos activos al mismo tiempo, la Teoría del Cambio ayuda a plantear primero estos diferentes proyectos y después considerar cómo se conectan y unen entre ellos.

Esta herramienta también puede ayudar a alinear compañeros de equipo hacia un fin más grande y ayudarlos a entender su rol en lograrlo.

¿ CÓMO SE UTILIZA

Empieza anotando el problema principal que quieres resolver y también tu visión a largo plazo del cambio que quieres lograr. Luego completa los otros apartados, como tu público clave y tu punto de entrada para alcanzarlos. Trata de ser tan específico como sea posible porque te ayudará a encontrar las acciones más efectivas que puedes tomar.

Trabaja hacia fuera del problema delimitado y hacia tu impacto a largo plazo. Identifica a las personas que resultan más afectadas por el problema que has identificado y a quienes esperas ayudar con tu trabajo; esta puede ser una pequeña comunidad o una gran organización. Después piensa acerca de dónde empezar tu trabajo, puede que necesites encontrar un lugar, una persona o una cosa que sea tu primera fuente. Trata de idear algunos pasos prácticos

que puedas tomar para hacer cambios; como crear asociaciones, hacer cambios a procesos existentes. Trata de mantenerlos tan orientados a acciones como sea posible.

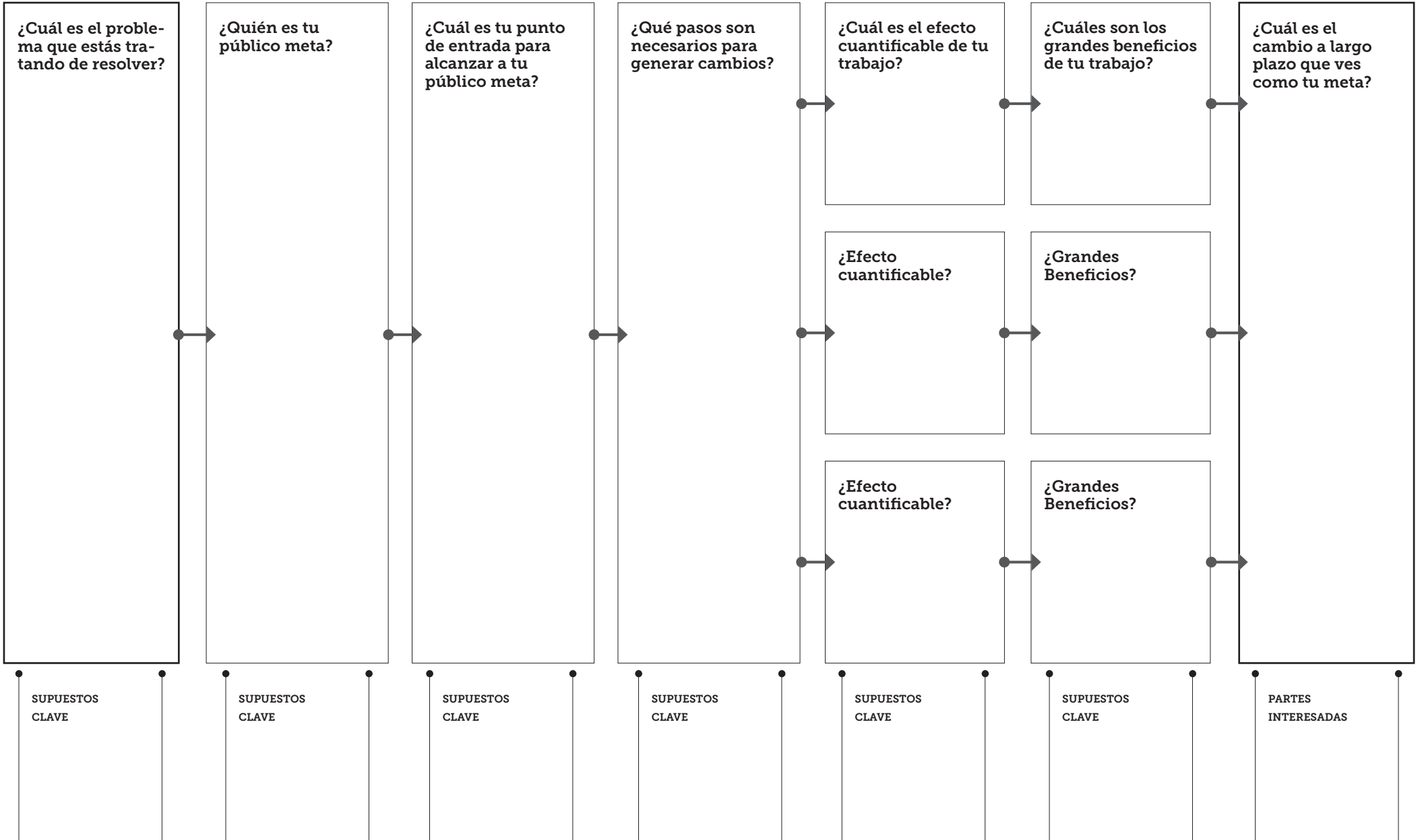
Finalmente, ¿cuáles serían los resultados inmediatos o consecuencias? Estos pueden ser resultados tangibles que puedas mostrarles a otras personas para aclarar cómo está haciendo una diferencia tu trabajo. Enlista los resultados clave a los que llevaría tu actividad: estas son las precondiciones que necesitas para realizar tu visión.

Mientras llenas cada apartado en la hoja de trabajo, es importante que también reflexiones acerca de los supuestos clave que respaldan estos pasos en tu trabajo. Esto puede ayudarte a encontrar riesgos potenciales o conexiones entre diferentes proyectos.



Quiero aclarar mis prioridades
definiendo mis metas y el camino para alcanzarlas

TEORÍA DEL CAMBIO



HERRAMIENTA USADA: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, DIAGRAMA DE CAUSAS**ORGANIZACIÓN:** UNDP UZBEKISTÁN**PAÍS:** UZBEKISTÁN**SECTOR:** ALCANCE A LA COMUNIDAD / EDUCACIÓN**ROL:** ESPECIALISTA EN ALCANCE COMUNITARIO**CONTACTO:** ANDREAS KARPATI**CORREO:** ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

El Fondo de Desarrollo de Deporte Infantil bajo el Ministerio de Educación Pública de Uzbekistán se preocupó porque a pesar de un programa de inversión a gran escala para los complejos deportivos, el uso de estas instalaciones está por debajo de las expectativas, especialmente en las afueras de Tashkent.



TALLERES CON ESTUDIANTES PARA IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS Y CAUSAS RELEVANTES DE LA POCA PARTICIPACIÓN DE ESTUDIANTES EN PROGRAMAS DEPORTIVOS LOCALES.

El Fondo Deportivo Infantil está particularmente preocupado por la participación de niñas de áreas rurales en actividades deportivas. Ellas a menudo no aprovechan los beneficios de hacer deporte debido a la falta de sensibilización, estímulo e incluso permiso

de los padres. Además de importantes inversiones en infraestructura y programas garantizando acceso gratuito a las instalaciones deportivas, ¿cómo hacemos que las personas usen las instalaciones?

POR QUÉ USAMOS LA HERRAMIENTA:

Organizamos talleres de innovación social con ciudadanos jóvenes (estudiantes de una universidad local asociada) enfocados en el “deporte para la integración social”. Propuestas de proyectos prometedores que salieran de estos talleres, serían elegibles para ser considerados para una pequeña subvención de hasta \$1,500. Mientras hacían estas propuestas de proyecto, usamos algunas herramientas como el Grupo Meta, personas que pensarán en los usuarios y la Definición del Problema, Diagrama de Causas para pensar acerca de los posibles problemas y soluciones.

Las herramientas fueron seleccionadas bajo tres criterios centrales:

1. Aptitud para un proyecto de voluntarios a pequeña escala sin elementos comerciales.
2. Aplicable para una pronta solución, pre-prototipo del proceso de innovación social (énfasis en la ideación, la definición de problemas y definición de usuarios).
3. Que pueda realizarse en menos de una hora en un aula o taller.

Usar las herramientas ayudó a familiarizarnos con el problema y erradicar causas no accionables, de las cuales algunas fueron inesperadas y nuevas para nosotros.

CÓMO USAMOS LA HERRAMIENTA:

Usamos la Definición del Problema y el Diagrama de Causas en un taller para ayudar a los estudiantes a pensar más ampliamente acerca de los problemas y las posibles soluciones. Sin embargo, fue solo después de alentar a los estudiantes a realizar sucesivamente preguntas “¿por qué?” que el ejercicio nos llevó a nuevas percepciones. A menudo, se adelantaban sin identificar más detalles e identificando “problemas económicos” o “tradiciones” como causas de segundo orden. Una vez motivados a ser más específicos, encontraron interesantes y a veces inesperadas causas para la baja participación en los deportes, incluyendo, por ejemplo, el miedo a lesiones (en conjunto con los bajos estándares de servicios de salud) o la falta de iluminación en las calles (en conjunto con la preocupación por su seguridad).

RESULTADOS DE USAR LA HERRAMIENTA:

La herramienta de Definición del Problema ayuda a definir y comprender un problema con mayor profundidad, el Diagrama de Causas ayuda a recolectar todos los factores y causas de ese problema para que uno sea capaz de enfrentarlo. Usar la herramienta ayudó a familiarizarnos con el problema y erradicar causas no accionables, de las cuales algunas fueron inesperadas y nuevas para nosotros.

CASO DE ESTUDIO

HERRAMIENTA USADA: TEORÍA DEL CAMBIO, DIAGRAMA DE CAUSAS

ORGANIZACIÓN: EQUIPO DE ASISTENCIA Y SOPORTE TÉCNICO MP (MPTAST)

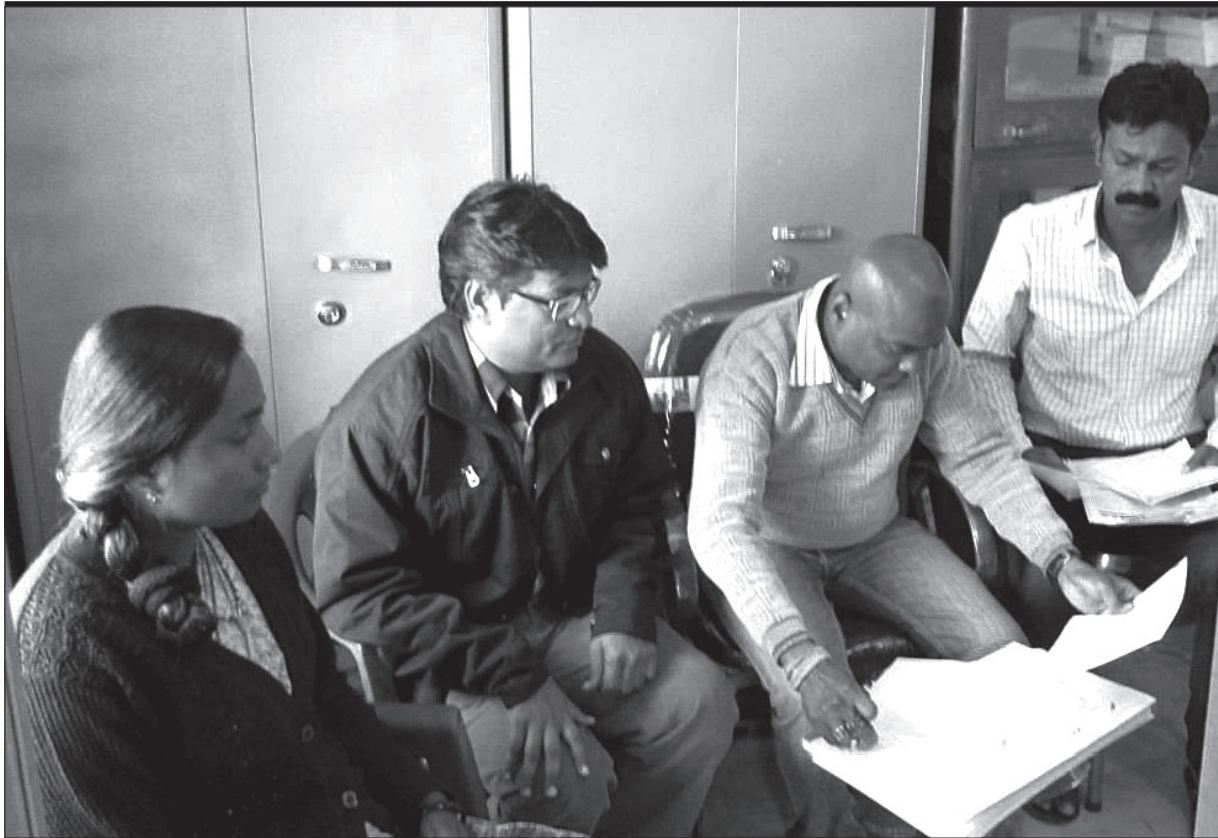
PAÍS: INDIA

SECTOR: SALUD PÚBLICA, NUTRICIÓN Y AGUA, SANEACIÓN E HIGIENE

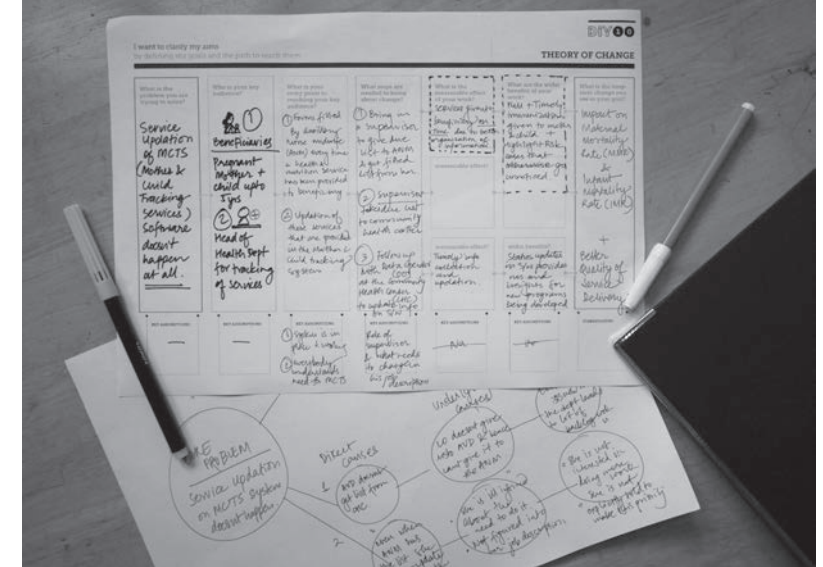
ROL: COORDINADOR DEL PROYECTO DE DISTRITO

CONTACTO: RAVI KOMMURI

CORREO: RKOMMURI@MPTAST.ORG



USANDO LAS HERRAMIENTAS DE TEORÍA DEL CAMBIO Y EL DIAGRAMA DE CAUSAS CON LA ENFERMERA OBSTÉTRICA AUXILIAR, EL ADMINISTRADOR DE BLOQUE DEL PROYECTO Y EL TRABAJADOR MULTIPROPÓSITO EN LA LOCALIDAD.



HOJA DE TRABAJO FINAL DE LA TEORÍA DEL CAMBIO TERMINADA POR EL EJERCICIO GRUPAL.

He estado trabajando con fhi360 ayudando al Gobierno de Madhya Pradesh (MP) a implementar el Programa de Reformas al Sector Salud de Madhya Pradesh (PRSMF) desde hace un año.

El Sistema de Monitoreo de Madre e Hijo (MCTS, por sus siglas en inglés) es un software de monitoreo en línea que ha sido desarrollado por el Gobierno de India con el objetivo de rastrear los diferentes servicios proporcionados/ a ser proporcionados a una madre embarazada desde el momento de la concepción hasta que el bebé cumpla 1 año.

Madhya Pradesh, es un estado en India central que tiene un alto índice de mortalidad en infantes y madres comparado con el promedio nacional. Nuestro programa ayuda a fortalecer el sistema y trabajamos íntimamente con el Departamento de Salud, WDC (Desarrollo del Niño y la Mujer) y el Departamento de Ingeniería para la Salud Pública (PHED, por sus siglas en inglés), departamentos tratando de reducir el índice de mortalidad materna, el índice de mortalidad infantil, la desnutrición y el índice total de fertilidad en el estado de Madhya Pradesh en India.

El sistema de monitoreo aún necesita ser modificado antes de que pueda ser implementado.

POR QUÉ USAMOS LA HERRAMIENTA:

Mis colegas y yo utilizamos la Teoría del Cambio y el Diagrama de Causas en una combinación y el Análisis FODA, Escalera de Preguntas y Lista de Tareas Críticas en otra. Nuestro enfoque era encontrar formas de fortalecer el uso del software MCTS y también redefinir los roles, incentivos y estrategias de contingencia para todas las personas e interesados responsables de su funcionamiento. Hicimos esto usando primero un set de herramientas para volver a evaluar y resolver el problema en mano, y después usamos otro para identificar miembros de equipo potenciales y un camino crítico para implementar nuestra solución.

CÓMO USAMOS LA HERRAMIENTA:

Probamos estas herramientas como piloto en una de las aldeas en el distrito Jabalpur en Madhya Pradesh. Primero, expliqué el propósito de hacer todo el ejercicio a mi equipo y con su ayuda traté de obtener una idea de:

- ¿qué estaba sucediendo exactamente?
- ¿quiénes son las personas involucradas y cuáles son sus roles?
- ¿cuáles son los obstáculos o cuellos de botella hacia los que hay que trabajar para resolver el problema?

Nosotros usamos una combinación de la Teoría del Cambio y el Diagrama de Causas.

TEORÍA DEL CAMBIO

Para dar una idea clara de qué es lo que está planeado para el cambio, por ejemplo, actualizar el servicio en el Sistema de Monitoreo de Madre e Hijo y cómo afecta su labor diaria, cómo ayudará al Administrador del Programa a tomar decisiones y cómo va a impactar el índice de mortalidad en madres e infantes sobre un periodo de tiempo.

DIAGRAMA DE CAUSAS

Identificar los cuellos de botella que impiden que se actualice el servicio del Sistema de Monitoreo de Madre e Hijo. Para aprender de todos los problemas raíz e idear una mejor solución en consecuencia.

RESULTADOS DE USAR LA HERRAMIENTA:

La herramienta de Teoría del Cambio ayuda al equipo a entender que incluso sus roles como trabajadores a nivel comunitario pueden contribuir a grande escala con el paso del tiempo. Esto era clave para cualquier logro dentro del programa y para ayudar a fomentar un cambio de actitud sobre su trabajo. Las herramientas también ayudaron a resolver ineficiencias en el sistema actual de una forma holística.

El Diagrama de Causas ayudó al equipo a darse cuenta de que mientras exista un conjunto desordenado de problemas retorcidos, reduciéndolos a uno o dos problemas más importantes y prácticos era una mejor estrategia. Esta herramienta ayudó al equipo a entender y definir la causa de las ineficiencias comunes de forma estructurada y a identificar la ruta de trabajo para corregir el problema central.

HERRAMIENTA USADA: DIAGRAMA DE CAUSAS

ORGANIZACIÓN: SANERGY

PAÍS: KENIA

SECTOR: AGUA, SANEACIÓN E HIGIENE

CONTACTO: SIMON DIXON

CORREO: SIMON@SANER.GY

Hemos estado teniendo problemas impulsando el desempeño individual dentro de nuestro equipo de Ventas y Operaciones dentro de la organización.

Al darnos cuenta que estos están a menudo vinculados a un sistema mayor, decidimos examinar completamente el elemento de Ventas y Operaciones del negocio y formar un programa coordinado de cambio.

Hemos estado teniendo una serie de talleres para hacer esto y pensé que el Diagrama de Causas podría ayudarnos a identificar problemas, entenderlos a ellos y a sus causas, y subsecuentemente buscar soluciones.

Adaptamos la herramientas para adecuarse a nuestra forma de presentación y con los resultados hemos avanzado hacia la etapa de planeación en la que ahora empezamos a dirigirnos a los problemas claves informados por las causas.

Quiero
recolectar apreciaciones de otros
observando
y aprendiendo
de la vida diaria



SEGUIMIENTO DE PERSONAS

NIVEL DE COMPROMISO



SEGUIMIENTO DE PERSONAS con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar
y llenar en colaboración tal vez durante un día

INSPIRADO EN
Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El **Seguimiento de Personas** significa convertirse en la sombra de alguien por un tiempo. Siguiendo a alguien, o a un grupo de personas, como ellos viven su vida cotidiana, o realizan su trabajo diario ayuda a entender el entorno del que son parte. Esto también te permite observar por ti mismo los detalles contextuales que pueden influir en el comportamiento y motivaciones de una persona.

A menudo hacer Seguimiento al inicio de un proyecto ayuda a familiarizarte con ciertas prácticas o grupo de personas. La vida cotidiana de las personas puede ser tan habitual que algunos problemas pueden no ser tan evidentes para ellos - algunas veces observarlos puede revelar aspectos ocultos que podrían ser el problema principal o incluso la posible solución. Estas observaciones no sólo sirven de inspiración, sino también como una guía para entender la esencia de cómo tu trabajo impacta a las personas.

? CÓMO SE UTILIZA

El Seguimiento involucra tomar muchas decisiones, no sólo a quién seguir, sino también cuándo y cómo estar activamente involucrado cuando llegues ahí. También necesitas pensar acerca de qué tipo de cosas estás buscando y las formas en que puedes registrar lo que encuentres. La clave es la preparación, balanceando la necesidad de estructurar lo que encuentres mientras te mantienes abierto a lo inesperado. Esta herramienta incluye una rápida lista de control y formato para anotar estos hallazgos.

Esta hoja de trabajo indica algunas de las cosas que puedes querer documentar mientras “sigues”. Que no te de miedo experimentar, ya sea que estés observando silenciosamente o activamente involucrado, dependerá mucho de la situación en la que te encuentres. Llena la hoja de trabajo para cada persona que sigas. Pide a tu equipo llenar una hoja similar para cada persona que sigan ellos.

Esta es una forma estructurada de comparar sus observaciones a través de varios “participantes” que tu equipo y tú hayan seguido.

Las observaciones que encuentres relevantes dependen del enfoque de tu proyecto. Estas pueden ser acerca de las personas que conozcan, lugares a los que vayan o cómo organizan su vida. Siéntete libre de modificar las cajas en la hoja de trabajo, las que tenemos aquí son ejemplos para detonar ideas.

Considera que puede ser buena idea pedir el permiso de la persona si quieres seguirlos de cerca, aunque también es posible observar a tu participante a distancia. Esto puede depender de lo que sea socialmente aceptable dentro de una cultura o situación específica. Por favor respeta el espacio de la persona y asegúrate de que estén cómodos. No quieres romper el flujo natural de cómo se comportan en su vida diaria.

Dónde y Cómo

Quién

Principales conclusiones

	Gustos	Aversiones	Hábitos
	Actividades	Objetos	Espacio



Quiero
recolectar apreciaciones de otros
en una conversación
para descubrir
sus perspectivas



GUÍA PARA ENTREVISTAS

INSPIRADO EN

IDEO (2012) Develop an interview approach p58. En: Human Centred Design Toolkit.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar
y llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

La forma más fácil de entender a una persona es hablando con ella. Las entrevistas son una forma de conectarse con las personas; una oportunidad para escucharlos y describir sus experiencias en sus propias palabras. Hablar con las personas acerca de su vida diaria puede ayudarnos a definir y describir los problemas que enfrentan, entender el entorno del que forman parte, e incluso imaginar la forma en la cual podemos contactarlos. Las entrevistas también pueden servir para evidenciar por qué se necesita nuestro trabajo o el impacto que nuestro trabajo está generando.

Obtener lo deseado a partir de una entrevista puede ser más difícil de lo que crees – lo que las personas dicen y lo que en realidad hacen frecuentemente son cosas muy distintas. Establecer un profundo entendimiento de una experiencia particular puede tomar algo de tiempo, y requiere una serie de preguntas y actividades como parte de una conversación. Incluso una breve entrevista puede proveernos una gran cantidad de información, con material acumulándose rápidamente conforme empezamos a hablar con muchas personas. La **Guía para Entrevistas** funciona como una lista de comprobación que ayuda a preparar un plan de acción para conducir entrevistas.

? CÓMO SE UTILIZA

Esta ficha es un ejemplo de cómo se prepara una entrevista. Dependiendo del enfoque del proyecto, es posible que incluya otros datos.

Por lo general existe una mezcla de métodos y motivaciones subyacentes que se buscan explorar. Hay que enfocar los cuestionamientos en preguntar “Qué” y “Cómo” y luego profundizar más en las motivaciones preguntando “Por qué”.

Se puede seguir este sistema de tres pasos para estructurar la entrevista:

Abrir: Haz que el participante se sienta a gusto con preguntas “de calentamiento” con las que se sienta cómodo (por ejemplo, Demografía doméstica; ¿Quién hace qué en su casa? o algunas anécdotas recientes relacionadas con el tema).

Ampliar: Estimule un pensamiento más grande y amplio en cuestiones relacionadas con las que uno no se detiene normalmente (Aspiraciones futuras, ¿cómo se relacionan las cosas?).

Profundizar: Hay que profundizar en el reto actual y sugerir escenarios desafiantes de “Qué tal si”.

Existen varias formas de obtener y documentar información durante una entrevista. Asegúrate de motivar a los participantes a ser específicos y claros con respecto a sus preferencias y motivaciones. Puedes pedir a las personas que simplemente te digan, pero también puedes invitarlos a que te demuestren cosas, o quizás que hagan un dibujo de alguna práctica particular que tengan (por ejemplo, ¿cuál es tu lugar favorito de un cuarto? ¿cuál es tu objeto favorito en la casa?).

Antes de conducir la entrevista real, resulta inteligente practicar con tu equipo para saber cómo formular una pregunta y obtener mejores respuestas. También hay que pensar cómo serán utilizadas estas entrevistas después; esto será particularmente útil si habrá varias personas realizando entrevistas.

Muéstrame

Dibújalo

Piensa en voz alta

Sé específico

Quiero recolectar apreciaciones de otros
en una conversación que refleje sus perspectivas

Muéstrame

Si estás en el entorno del entrevistado, pídele que te enseñe las cosas con las que interactúa (objetos, espacios, entrevistas, etc.). Toma fotografías o notas para luego refrescar tu memoria. O haz que te encaminen en un proceso.

Dibújalo

Pídele a los participantes que hagan un mapa de sus actividades y experiencias a través de bocetos y diagramas. Esta es una buena forma de desbaratar supuestos y revelar cómo las personas perciben y organizan sus actividades.

Piensa en voz alta

Mientras ejecutan un proceso o tarea, haz que describan en voz alta lo que están pensando. Esto ayuda a descubrir motivaciones, preocupaciones, percepciones y razonamientos.

Sé específico

Normalmente generalizamos acerca de lo típico y dejamos de fuera detalles valiosos. En lugar de esto, pídele a las personas que sean específicas con sus períodos de tiempo. En vez de preguntarle cómo es un día típico en su vida, hay que preguntar qué fue lo que pasó ayer.



Quiero
recolectar apreciaciones de otros
llegando al corazón
de lo que motiva
a las personas



ESCALERA DE PREGUNTAS

NIVEL DE COMPROMISO

INSPIRADO EN

Project Innovation (2012) Question. En: Social Innovation Toolkit.



BASTANTE SIMPLE, ES UNA HERRAMIENTA
AUTOADMINISTRADA necesita relativamente
menos tiempo.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

¿Cómo sabes cuál es la pregunta correcta? Algunas veces obtener la respuesta correcta implica pensar más acerca del tipo de pregunta que formulamos. Puede sonar simple, pero enfocarse en qué es lo que le estás preguntando a alguien es esencial para obtener un entendimiento más profundo. La **Escala de Preguntas** es una técnica de entrevista útil para afinar un tema específico al hacer una serie de preguntas acerca de diferentes aspectos relacionados con dicho tema.

Esta herramienta es una forma rápida y fácil de iniciar preguntando de diferentes maneras, y de empezar a combinar preguntas para obtener respuestas más complejas. Provee un esquema general estructurado de lo que conforma una pregunta; muestra cómo combinar una rango de preguntas de quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo, emparejadas con palabras como: es, hizo, puede, hará, haría y podría. Esto hace más fácil pensar en la mejor forma en cómo llegar al corazón del conflicto en cuestión, y construir cadenas de preguntas que te permitirán gradualmente llegar al núcleo de cuestiones más complejas.

? CÓMO SE UTILIZA

Al hacer un cuestionario o antes de iniciar una entrevista, esta ficha puede utilizarse como una serie de preguntas posibles de la cual puede seleccionarse un juego de ellas. Utilízala para practicar acercamientos y explorar un tema desde varias perspectivas.

Una vez que hayas obtenido algo de experiencia utilizando esta técnica, te encontrarás utilizándola de forma automática en conversaciones y entrevistas con personas.

preguntas simples ← → preguntas complejas

	Es	Hizo	Puede	Hará	Haría	Podría
Quién	Quién es	Quién hizo	Quién puede	Quién hará	Quién haría	Quién podría
Qué	Qué es	Qué hizo	Qué puede	Qué hará	Qué haría	Qué podría
Dónde	Dónde es	Dónde hizo	Dónde puede	Dónde hará	Dónde haría	Dónde podría
Cuándo	Cuándo es	Cuándo hizo	Cuándo puede	Cuándo hará	Cuándo haría	Cuándo podría
Por qué	Por qué es	Por qué hizo	Por qué puede	Por qué hará	Por qué haría	Por qué podría
Cómo	Cómo es	Cómo hizo	Cómo puede	Cómo hará	Cómo haría	Cómo podría

Quiero recolectar apreciaciones de otros
llegando al corazón de lo que motiva a las personas

ESCALERA DE PREGUNTAS

PREGUNTAS SIMPLES ←

→ PREGUNTAS COMPLEJAS

	Es	Hizo	Puede	Hará	Haría	Podría
Quién	Quién es	Quién hizo	Quién puede	Quién hará	Quién haría	Quién podría
Qué	Qué es	Qué hizo	Qué puede	Qué hará	Qué haría	Qué podría
Dónde	Dónde es	Dónde hizo	Dónde puede	Dónde hará	Dónde haría	Dónde podría
Cuándo	Cuándo es	Cuándo hizo	Cuándo puede	Cuándo hará	Cuándo haría	Cuándo podría
Por qué	Por qué es	Por qué hizo	Por qué puede	Por qué hará	Por qué haría	Por qué podría
Cómo	Cómo es	Cómo hizo	Cómo puede	Cómo hará	Cómo haría	Cómo podría

Creando historias alrededor de prácticas y rituales seguros para el manejo del agua con estudiantes



Quiero recolectar apreciaciones de otros para asegurar que lo que hago es relevante para las personas con las que trabajo



STORYWORLD

NIVEL DE COMPROMISO

INSPIRADO EN

Julier J., Kimbell L. (2012) Storyworld. p24. En: The Social Design Methods Menu.



HERRAMIENTA MÁS COMPLEJA que debe ser usada idealmente durante algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas/salidas, necesita consultarse con superiores, compañeros e idealmente necesita ser revisado después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Los datos cualitativos obtenidos a través de entrevistas y observaciones pueden ser increíblemente valiosos. Una forma estructurada de documentar esto para su análisis y comunicación es muy importante. La herramienta **Storyworld** proporciona una forma útil de resaltar las ideas más relevantes de tu investigación. Ayuda a hacer esto sin sentirse abrumado con los detalles, mostrando cómo estructurar su documentación para que las discusiones futuras estén en sintonía con los requerimientos de aprendizaje.

La herramienta permite llevar contigo parte del mundo de las personas una vez que inicies diseñando soluciones enfocadas a ellos. Te permite crear historias con las cuales las personas se relacionen fácilmente – frecuentemente igualando el tono y las complejidades de la vida diaria de alguien. Las historias se convierten en detonantes de ideas creativas.

? CÓMO SE UTILIZA

Puedes utilizar el Storyworld para iniciar un taller creativo. Llena las hojas previamente, para proveer un perfil estructurado que sea relevante al tema. Esto ofrece un punto de partida útil para una lluvia de ideas que conducen a nuevas soluciones.

También puedes utilizar el Storyworld como una actividad del taller para llenar las secciones de la ficha junto a tu equipo, repasando información seleccionada de tu investigación. Esto permite al equipo desarrollar un entendimiento conjunto del mundo de una persona.

En algunas situaciones, incluso, es posible utilizar el Storyworld como una herramienta de investigación al llevar la ficha a una entrevista con alguien. Juntos pueden mapear los diferentes aspectos de sí mismo y de su vida como parte de una conversación. Esto funciona particularmente bien con participantes activos y creativos.

Perfil	Contexto		Citas memorables _____ _____ Cuestiones que resaltar _____ _____
	Conexiones y Relaciones	Objetos y Lugares	
	Sí mismo		
	Percepciones	Aspiraciones	

HERRAMIENTA UTILIZADA: GUÍA DE ENTREVISTAS, ESCALERA DE PREGUNTAS**ORGANIZACIÓN:** IDE**PAÍS:** CAMBOYA**SECTOR:** REDUCCIÓN DE LA POBREZA RURAL**CONTACTO:** YI WEI**CORREO:** YWEI@IDE-CAMBODIA.ORG

Estábamos ideando una directriz para entrevistas para recolectar información acerca de cierto grupo de oficiales de gobierno y si ellos debieran ser el canal recomendado para implementar una campaña de marketing social.

Necesitábamos obtener retroalimentación honesta acerca de ellos y quienes los rodean, para saber qué tan apropiados serían para cumplir este papel.

POR QUÉ UTILIZAMOS ESTA HERRAMIENTA:

Nosotros usamos la Guía de Entrevistas y la Escalera de Preguntas en conjunto para ayudar a hacer un balance – asegurándonos primero de tener todas las preguntas posibles, luego organizarlas acorde al propósito de la pregunta y finalmente, por su nivel de complejidad.

CÓMO UTILIZAMOS LA HERRAMIENTA:

Empleamos las herramientas para ayudar a organizar nuestras preguntas. El aspecto más útil de la herramienta fue, probablemente, cómo organizar las preguntas de acuerdo a su complejidad. En el contexto camboyano, hacer una pregunta no te llevará a una respuesta inmediata. Más bien, hay que preguntar la misma cuestión de muchas formas distintas; entender cuáles son más complejas nos recuerda hacer las preguntas tan sencillas como sea posible.

RESULTADOS DEL USO DE LA HERRAMIENTA:

Nos fue posible hacer preguntas de la forma más directa posible sin ser demasiado complejas en el principio, con ideas más abstractas como condicionales.



REALIZANDO UNA ENCUESTA DENTRO DE NUESTRO EQUIPO DE SOFTWARE Y GESTIÓN DE VIDEO CON LA HERRAMIENTA DE ESCALERA DE PREGUNTAS.

Digital Green utiliza las TIC para conservar y compartir las mejores prácticas (por medio de videos creados por agricultores) entre granjeros rurales en la India.

La base de datos que contienen estos videos de cultivos son creados por nuestros equipos internos y su gestión es la parte más crítica de nuestro trabajo. Actualmente, utilizamos una tecnología desarrollada internamente para la gestión de los videos, no es muy fácil de usar y requiere mucho tiempo y esfuerzo. Estábamos intentando diseñar un cuestionario a través del cual queríamos saber los problemas con los que nuestros empleados se enfrentan en el uso de las herramientas actuales.

POR QUÉ UTILIZAMOS ESTA HERRAMIENTA:

Empleamos la Escalera de Preguntas porque queríamos construir algunas preguntas muy específicas para iniciar, y luego continuar con preguntas abiertas que serían más complejas pero reveladoras. Las respuestas a esta actividad ayudarán al equipo de software para saber cómo realizar la gestión de videos de forma más efectiva y eficiente.

CÓMO UTILIZAMOS LA HERRAMIENTA:

Empleamos este esquema de hoja de trabajo para diseñar preguntas para nuestra encuesta interna, emitida a equipos internos de programación para evaluar su proceso de introducción de datos, carga de videos y su debido mapeo. Funcionó perfectamente porque era muy directo y fuimos capaces de diseñar el cuestionario con diferentes niveles de complejidad, lo que amplió nuestra línea de cuestionamientos.

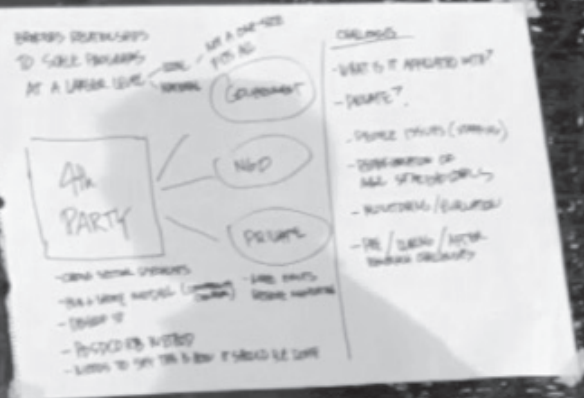
RESULTADOS DEL USO DE LA HERRAMIENTA:

Nos fue posible diseñar el cuestionario de una forma más estructurada. Algunos ejemplos de preguntas realizadas son:

- ¿Por qué importa, o no, que Digital Green tenga una copia de todos los videos?
- En el futuro, ¿quién querrá crear colecciones en nuestro sitio web?
- ¿Es probable que alguien olvide enlazar el ID de un video cargado en YouTube a COCO?



connect is en
disciplinary platform
facilitate innovation
exchange and
creation in the area
and employability
bring together
s from Community
igations, Develop
s, Social sciences,
gogy, Business
ogy.



Elaborando un mapa de las motivaciones y obstáculos en el desempeño para los involucrados en un programa de empleo para jóvenes que no estudian

Quiero
conocer a mis colaboradores
aclarando el tipo de relación
entre los que toman decisiones



MAPA DE PERSONAS Y CONEXIONES

INSPIRADO EN

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012) Stakeholder Mapping. En: Service design toolkit.

NIVEL DE COMPROMISO



ESTA ES UNA HERRAMIENTA MÁS COMPLEJA, que debe ser usada idealmente durante algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas/salidas, necesita consultarse con superiores, compañeros e idealmente necesita ser revisado después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El **Mapa de personas y conexiones** es una forma simple y rápida de visualizar exactamente a quiénes buscas contactar y cómo. Te ofrece un panorama general de todos los tipos de individuos y organizaciones involucradas en lo que haces. Te permite a su vez, desarrollar una imagen más clara de cómo estas distintas personas y organizaciones se relacionan contigo y entre ellas. Estas pueden incluir a la gente y las comunidades con las que trabajas directamente; los distintos organismos de los cuales recibes (o buscas recibir) financiamiento; o tus mismos compañeros, comunidades locales e incluso redes de soporte internacionales.

El mapa de personas y conexiones puede ser un gran recurso al momento de compartir qué es lo que haces y cómo se relaciona con la comunidad de tomadores de decisiones que te rodea. Esta herramienta está basada en el diagrama de araña de personas involucradas (Stakeholder Spidergram) desarrollado por el Helsinki Design Lab, a su vez inspirado por la herramienta de mapeo de personas involucradas (Stakeholder Mapping tool) de Namahn y Yellow Window.

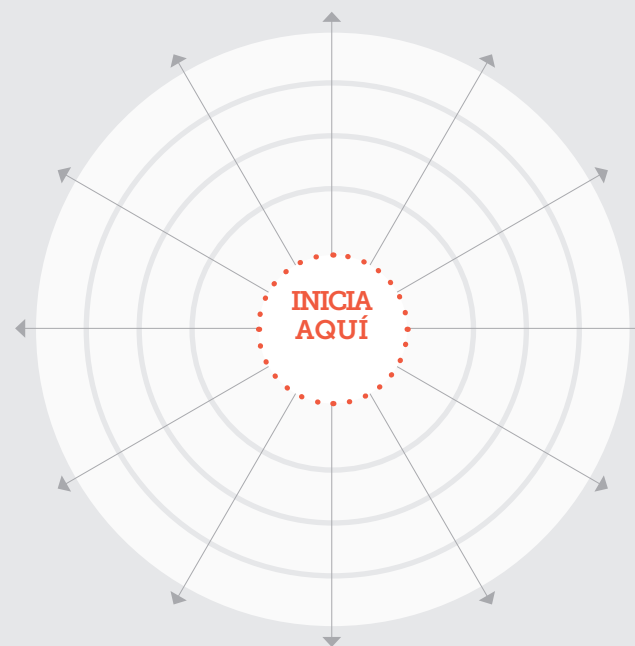
¿ CÓMO SE UTILIZA

Empieza por anotar tu audiencia meta, incluyendo beneficiarios, usuarios y clientes que se beneficiarán de tu trabajo, en el centro de la hoja. Luego trabaja desde el centro hacia las capas exteriores, identificando a las otras personas y organizaciones que se relacionan con lo que tú haces. Estas pueden ser igualmente responsables de implementar o entregar resultados.

Al organizar a las personas y organizaciones relacionadas con tu trabajo a través de círculos concéntricos, puedes indicar cuáles de ellos están más cerca o más lejos de tu público objetivo. Entre más cerca al centro, más influyentes son. Entre más cerca al exterior, su relación es menos determinante. Adicionalmente es útil para conjuntar los elementos en el

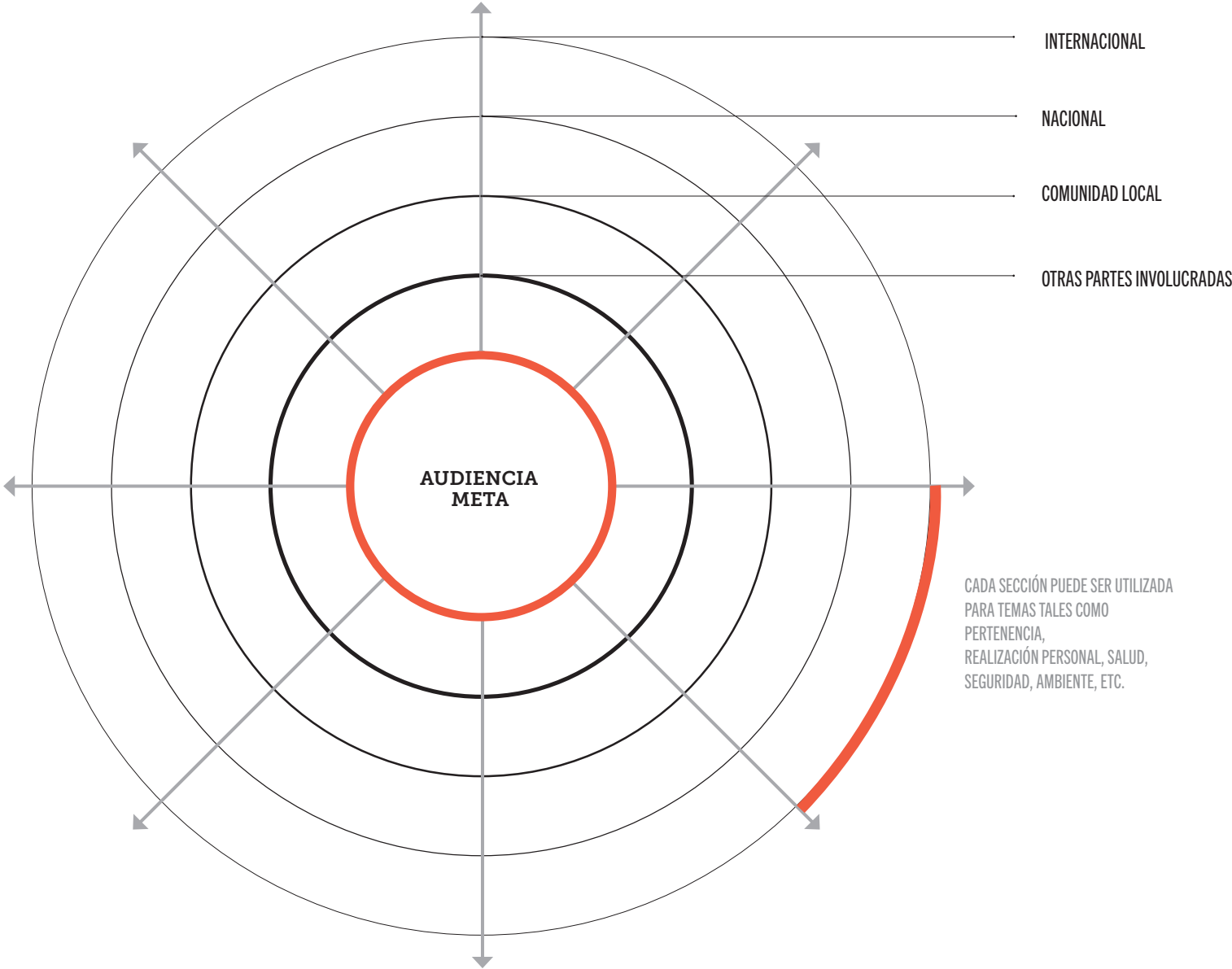
mapa, en secciones que expresan redes específicas, sectores o áreas de interés. Por ejemplo, una sección que incluya a todas las personas y organizaciones involucradas en salud, seguridad, ambiente o educación. Ubica secciones que sean relevantes a tu situación.

Una vez que la hoja de trabajo sea llenada, revisa cada persona y organización junto con tu equipo, y si es necesario reubícalos en el círculo y sección que el equipo crea más conveniente. Esta revisión te dará un útil punto de partida para discutir qué relaciones y conexiones son clave, y cuáles pueden necesitar atención adicional. Al marcar claramente estos campos en tu mapa, puedes resaltar y comunicar el enfoque principal de tu trabajo.



Quiero conocer a mis colaboradores
aclarando el tipo de relación entre los que toman decisiones

MAPA DE PERSONAS Y CONEXIONES



Entendiendo las necesidades y comportamientos especiales en el lavado de manos necesarios para grupos específicos de usuarios viviendo en barrios urbanos



Quiero
conocer a mis colaboradores
definiendo mejor
a quién busco alcanzar



GRUPO OBJETIVO

INSPIRADO EN

Nesta (2009) Worksheet 3a: Your Customers. En: Creative Enterprise Toolkit.

NIVEL DE COMPROMISO



ESTA ES UNA HERRAMIENTA MÁS COMPLEJA, que debe ser usada idealmente durante algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas/salidas, necesita consultarse con superiores, compañeros e idealmente necesita ser revisado después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Cómo tener un mejor entendimiento de los grupos de personas que buscas atender, o el tipo de necesidades que tienen, es una pregunta fundamental para cualquier proyecto u organización. Esta herramienta conforma una manera práctica de elaborar una visión general y desarrollar un entendimiento mejor de las distintas personas que tu trabajo busca alcanzar, y los recursos necesarios para hacer eso.

El **Grupo Objetivo** es probablemente el más utilizado cuando se está tratando de elaborar algunas ideas iniciales acerca de qué población se busca atender y por qué. También es una forma agradable y eficaz de compartir esta información con otros.

¿CÓMO SE UTILIZA

Puedes llenar el formato considerando las necesidades de las personas y organizaciones que se busca atender. Continúa agregando notas y describiendo grupos potenciales que pudieran interesarse en tu trabajo, o beneficiarse de él. A su vez, piensa en quiénes pueden tener intereses o necesidades que se relacionen con tu trabajo. Estos pueden ser diferentes a tus clientes.

Es posible llenar varias fichas para diferentes grupos; al utilizar este formato es posible construir una imagen de los grupos potenciales o beneficiados. También hay que tratar de llenar los campos en la parte inferior. Esto te ayudará 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. Si aún no cuentas con un nombre, piensa en uno que represente el grupo de forma útil en tu organización. Nombrar estos grupos hará que sea más fácil discutirlos con tu equipo o con otras partes interesadas. Puedes hacer esto de manera informal con tus amigos y colegas; y formalmente con socios o inversionistas. Idealmente también puedes hablar con tus clientes y beneficiarios que están en contacto con tu trabajo, y de esta forma verificar tus supuestos.

¿Cómo le llamas a este grupo?

¿Puedes dibujarlos? (o agrega una imagen que los represente)

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Qué les podemos ofrecer?

¿Cuántos existen?

¿Cuántos de estos vamos a contactar?

¿Qué tan frecuentemente vamos a interactuar?

¿Qué obtenemos de esta interacción?

¿Cómo puede crecer nuestra relación?

Quiero conocer a mis colaboradores
definiendo mejor a quién busco alcanzar

GRUPO OBJETIVO

<p>¿Cómo le llamas a este grupo?</p>				
<p>¿Puedes dibujarlos? (o agrega una imagen que los represente)</p>	<p>¿Cuáles son sus necesidades?</p>			
	<p>¿Qué les podemos ofrecer?</p>			
	<p>¿Cuántos existen?</p>	<p>¿Cuántos de estos vamos a contactar?</p>	<p>¿Qué tan frecuentemente vamos a interactuar?</p>	<p>¿Qué obtenemos de esta interacción?</p>

BUSY BEES

Driven by the practicalities of an overloaded everyday life, these are cost-sensitive and eco-aware but neither are crucial factors to them. Focused on their families, jobs and homes, associated practical activities drive their day to day life - water usage is not a priority that defines their lifestyle.

In your daily round, you have plenty of other things to think about apart from water.

If they could show me how much I could have saved over the last five years, then I'd say 'briliant, install the meter tomorrow!'



Quiero conocer a mis colaboradores visualizando sus características clave



PERSONAJES

INSPIRADO EN
Business Design Toolkit (2010) Personas.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenar en colaboración tal vez durante un día

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Los **Personajes** son retratos de individuos ficticios pero realistas, utilizados como un punto de referencia común para comunicarse con grupos particulares dentro de un público objetivo. Los personajes son creados al reunir características similares de varias personas – su comportamiento y motivaciones- ajustadas a un “arquetipo” a través del cual el grupo puede ser entendido. Al crear figuras de ficción que confirmen estas características, no hay que olvidarse de aquellos pequeños detalles que hacen que las personas sean quien son. En este sentido, los Personajes ayudan a asegurar que el trabajo se mantenga enfocado en los individuos, en vez de ser descripciones abstractas del grupo que pretenden representar.

Desarrollar Personajes exitosos consiste en saber qué agregar y qué eliminar. Normalmente se crean desde una gran variedad de orígenes, cada uno de ellos con una gran cantidad de detalles. El truco consiste en reconocer las características comunes que pueden formar las bases de un Personaje, y qué selección de detalles personales deben ser incluidos para “darle vida”. Hacer esto de forma correcta puede ser ampliamente beneficioso ya que te permite hacer una lluvia de ideas y probar soluciones potenciales desde su perspectiva. Con frecuencia resulta útil crear un número de Personajes para que puedas enfocarte en las características clave de cada subgrupo de tu público objetivo.

¿CÓMO SE UTILIZA

Los Personajes representan los distintos subgrupos que una organización busca alcanzar. Ser consciente de las distintas preferencias, rutinas y motivaciones que estos Personajes tienen, puede ayudarte a personalizar tus productos y servicios para estos subgrupos específicos.

Utiliza la ficha de trabajo para compilar un retrato de una persona típica que puede representar uno de los Personajes a los que tu

organización busca dirigirse. Trata de hacer que el Personaje se asemeje lo más posible a una persona típica, dándole nombre y una imagen, y describiendo sus intereses, habilidades y motivaciones.

Siéntete libre de agregar cualquier otro detalle que sea relevante a tu situación y que esté relacionado con este Personaje.

AGREGA UNA FOTOGRAFÍA O DIBUJO	¿Quién soy yo?	3 razones para que yo me relacione contigo 1. <hr/> 2. <hr/> 3.	3 razones para no relacionarme contigo 1. <hr/> 2. <hr/> 3.		
	Nombre del Personaje: Segmento de la Audiencia:	Mis intereses	Mi personalidad	Mis habilidades	Mis sueños

Quiero conocer a mis colaboradores
visualizando sus características clave

PERSONAJES

AGREGA UNA FOTOGRAFÍA O DIBUJO

¿Quién soy yo?

3 razones para que yo me relacione contigo

1. _____
2. _____
3. _____

3 razones para no relacionarme contigo

1. _____
2. _____
3. _____

Nombre del Personaje:

Segmento de la Audiencia:

Mis intereses

Mi personalidad

Mis habilidades

Mis sueños

Mi ambiente social

Imaginando ofertas para 'More than a Job', una plataforma de empleos para gente joven



Quiero
conocer a mis colaboradores
determinando
cómo mi oferta
es nueva para ellos



MAPA DE PROMESAS Y POSIBILIDADES

INSPIRADO EN

IDEO (2011) Deliver: Plan a pipeline of solutions, p135. En: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El **Mapa de Promesas y Posibilidades** es una manera simple de definir el valor agregado al asociar las relaciones entre lo que haces y para quién lo haces. La herramienta provee un diagrama en el cual puedes argumentar cada idea o solución que desarrolles, sin importar si está orientada a personas con las que ya estás trabajando, o a personas con las que te gustaría entrar en contacto. Cada idea a su vez es clasificada como completamente nueva, o algo que se construye a partir de lo que ya estás haciendo. De esta forma cualquier solución potencial nueva que desarrolles se escribe junto a las promesas que ya se hicieron – y puedes ver cómo se relaciona con las personas que pueden verse afectadas.

En ocasiones asociar cosas de esta manera es útil para entender cuánto trabajo – y cuánto beneficio – puede traer una solución potencial. En este diagrama, que ha sido inspirado por Users & Offerings (IDEO, 2011), puedes ubicar qué ideas y ofertas son radicalmente nuevos y cuáles están basados en otros ya existentes.

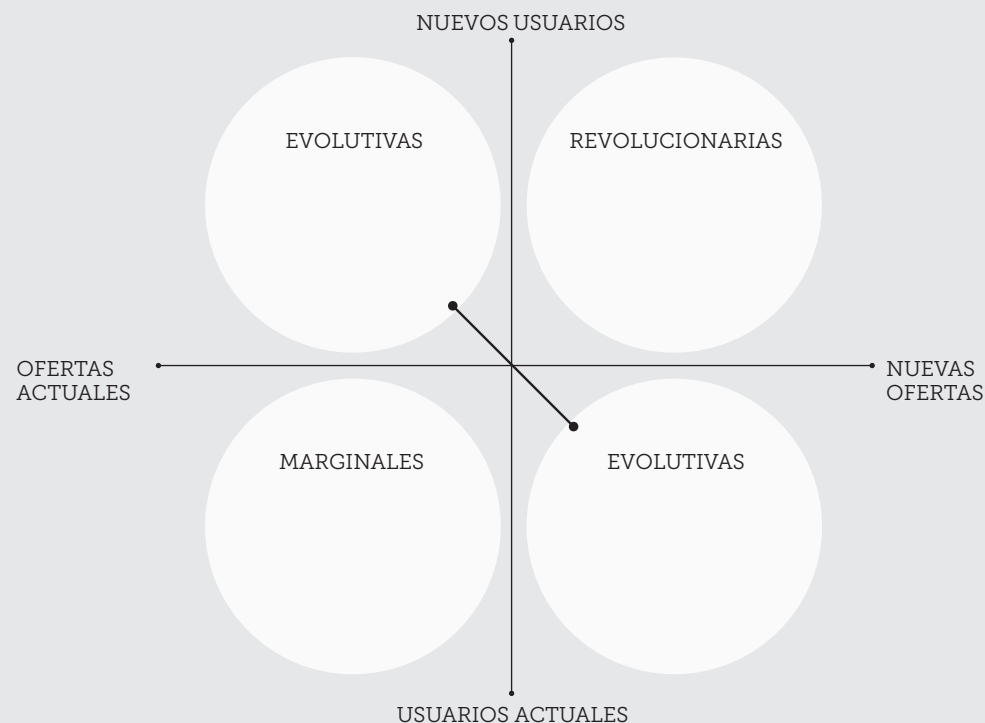
? CÓMO SE UTILIZA

Para ambos ejes independientes, primero decide dónde se ubica específicamente tu oferta o la de tu organización. ¿Es una oferta nueva o ya existe? ¿Es para usuarios nuevos o ya existentes? Luego, encuentra un lugar en el mapa donde estas dos condiciones se crucen – ahí es donde se posiciona una idea particular.

Dependiendo de dónde termine la oferta, obtendrás un sentido de si genera un cambio brusco o se construye en algo existente, de forma incremental. Esto puede ayudar a entender si se está tomando un alto riesgo haciendo algo radicalmente nuevo, o de bajo riesgo, construyendo sobre algo que ya está ahí.

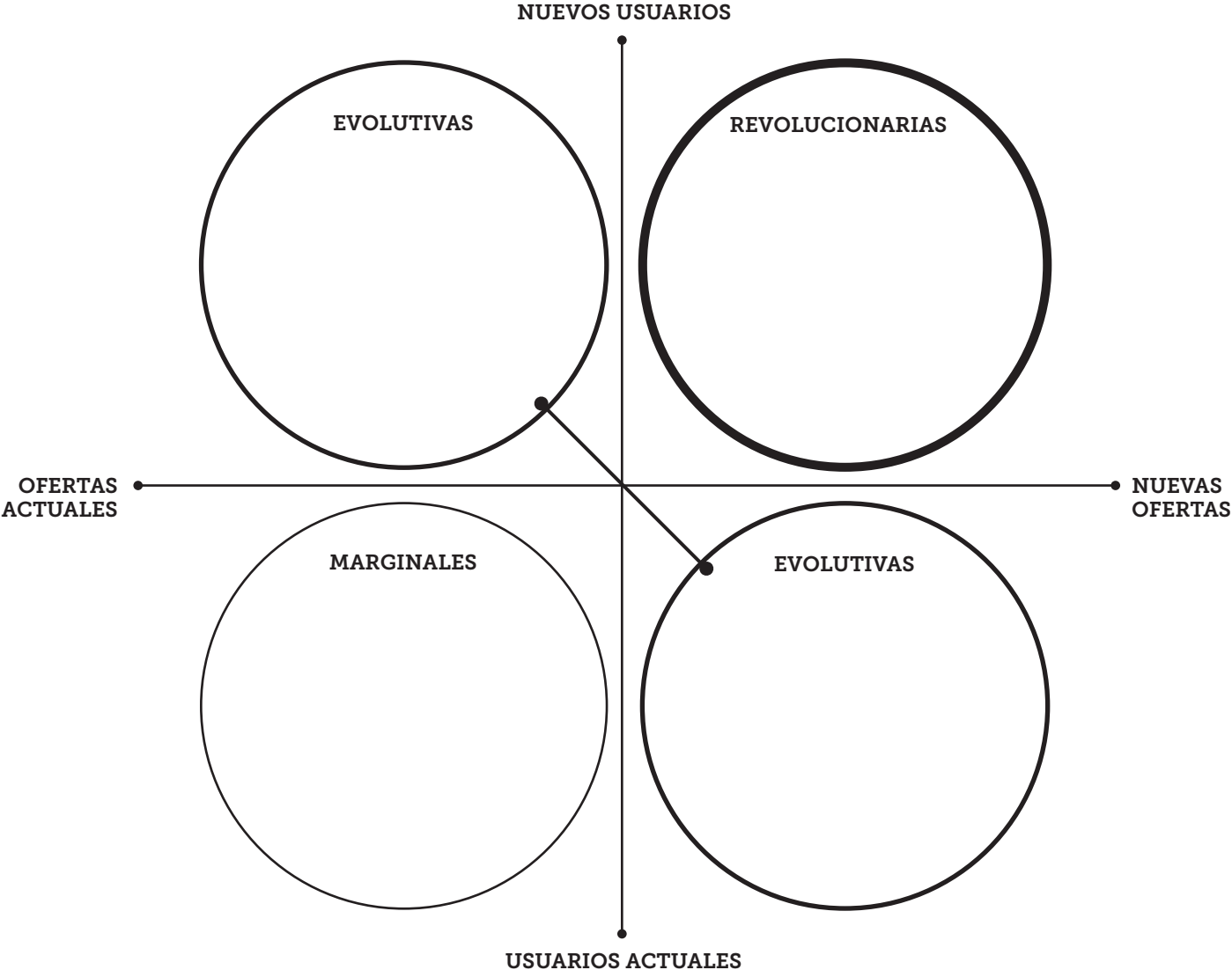
Tu oferta puede tener múltiples sub-ofrecimientos, y cada uno de estos puede representar una posición diferente sobre el mapa. El uso de la herramienta ayuda a dar una idea de la extensión de tu portafolio.

Esto puede utilizarse potencialmente como una forma interesante de generación de ideas – y ayudarte a priorizarlas para planear un flujo de desarrollo de productos en tu organización.



Quiero conocer a mis colaboradores
determinando cómo mi oferta es nueva para ellos

MAPA DE PROMESAS Y POSIBILIDADES



HERRAMIENTA UTILIZADA: GRUPO OBJETIVO, PERSONAJES

ORGANIZACIÓN: PNUD UZBEKISTÁN

PAÍS: UZBEKISTÁN

SECTOR: ALCANCE COMUNITARIO / EDUCACIÓN

ROL: ESPECIALISTA EN ENLACES COMUNITARIOS

PROYECTO: PROYECTO EN CONJUNTO DE VOLUNTARIOS DE LA ONU / PNUD PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL VOLUNTARISMO EN UZBEKISTÁN

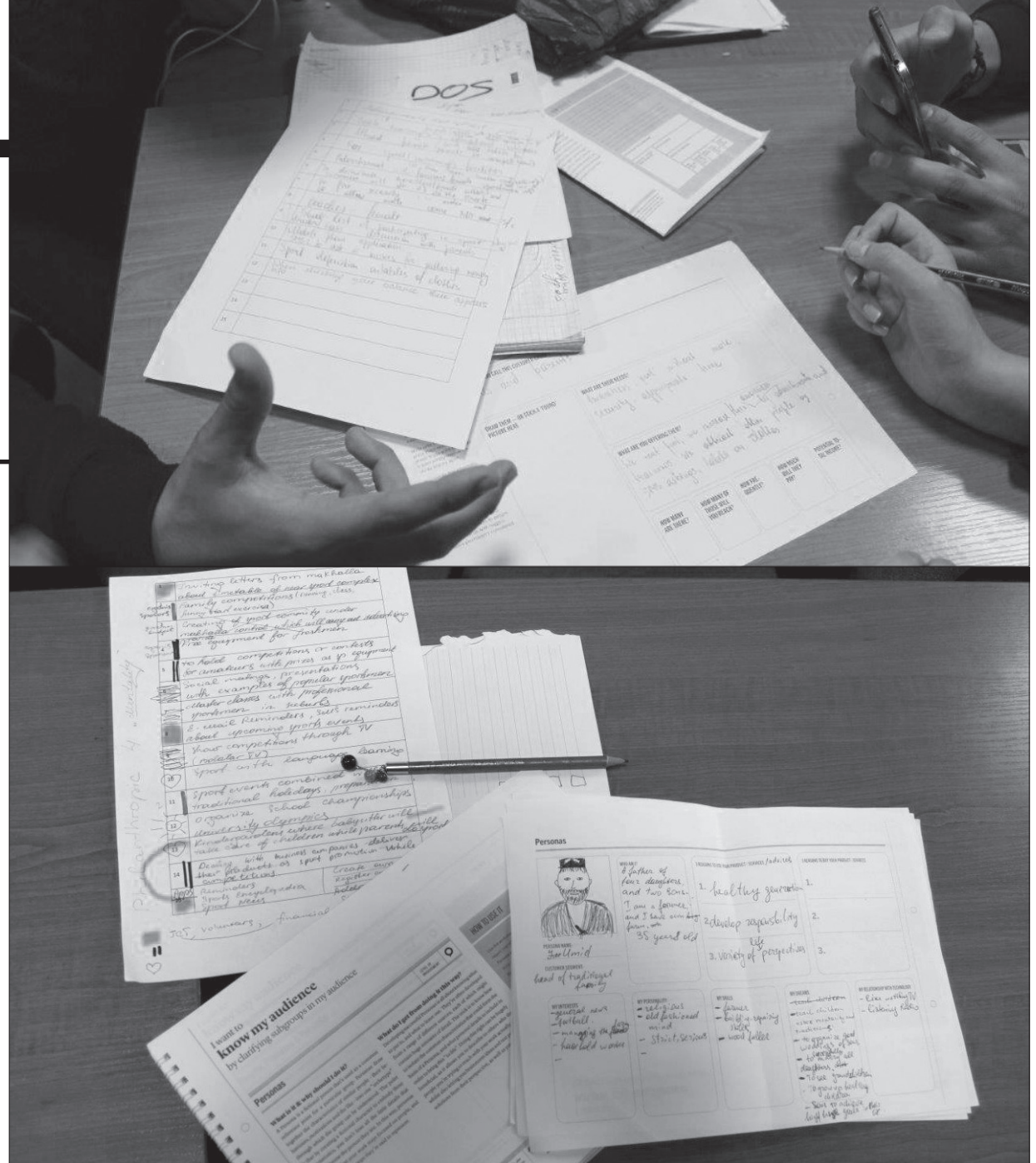
CONTACTO: ANDREAS KARPATI

CORREO: ANDREAS.KARPATI@UNDP.ORG

El Fondo de Desarrollo Deportivo Infantil bajo el Ministerio de Educación Pública de Uzbekistán, estaba preocupado porque a pesar de un programa de inversiones a gran escala en complejos deportivos, el uso de estas instalaciones ha sido menor a lo esperado, especialmente a las afueras de Tashkent, la capital de Uzbekistán.

El Fondo Deportivo Infantil está particularmente preocupado por la participación de niñas de áreas rurales en actividades deportivas, que a menudo no aprovechan los beneficios de hacer deporte debido a la falta de sensibilización, estímulo e incluso permiso de los padres.

Así que, a pesar de las grandes inversiones en infraestructura y programas que garanticen el libre acceso a instalaciones deportivas, ¿cómo hacemos que las personas usen estas instalaciones?



HOJAS DE TRABAJO DE GRUPOS OBJETIVO Y PERSONAJES LLENADAS POR LOS PARTICIPANTES DE UN TALLER.

POR QUÉ UTILIZAMOS ESTA HERRAMIENTA:

Organizamos talleres de innovación social con ciudadanos jóvenes (estudiantes de una universidad local asociada) enfocados en el “deporte para la integración social”. Propuestas de proyectos prometedores que salieran de estos talleres, serían elegibles para ser considerados para una pequeña subvención de hasta \$1,500. Mientras hacían estas propuestas de proyecto, usamos algunas herramientas como el Grupo Meta, personas que piensan en los usuarios y la Definición del Problema, Diagrama de Causas para pensar acerca de los posibles problemas y soluciones.

Las herramientas fueron seleccionadas bajo tres criterios centrales:

1. Aptitud para un proyecto de voluntarios a pequeña escala sin elementos comerciales.
2. Aplicable para una pronta solución, pre-prototipo del proceso de innovación social (énfasis en la ideación, la definición de problemas y definición de usuarios).
3. Que pueda realizarse en menos de una hora en un aula o taller.

CÓMO UTILIZAMOS LA HERRAMIENTA:

Las herramientas Grupo Objetivo y Personajes fueron útiles al momento de hacer que los estudiantes piensan acerca de las características de los usuarios futuros. Con frecuencia se hablaba por ejemplo, de las tradicionales “cabezas de familia”, pero las herramientas ayudaron a acotar dichas generalizaciones en características concretas: dónde es posible encontrarlas, qué actividades realizan en un día común, qué valores concretos poseen, qué medios son los que consumen, cuál es su relación con la tecnología de punta, etc. Utilizamos estas herramientas para hacer notar las características de nuestro mercado meta “poniéndonos en los zapatos de alguien más”.

Nos dimos cuenta de que ningún problema puede ser resuelto sin tomar en consideración la personalidad de la gente, sus necesidades y una imagen holística de sus vidas.

RESULTADOS DEL USO DE LA HERRAMIENTA:

Nos dimos cuenta de que ningún problema puede ser resuelto sin tomar en consideración la personalidad de la gente, sus necesidades y una imagen holística de sus vidas.

Recomendaciones para otras personas:

- Es mejor no concentrarse en un tipo de personalidad para la herramienta Personajes y es mejor crear múltiples opciones, porque el problema puede cubrir diferentes grupos sociales.
- Es aconsejable preparar y recopilar algo de información antes de utilizar la herramienta para delimitar audiencias en un taller.

HERRAMIENTA UTILIZADA: PERSONAJES**ORGANIZACIÓN:** PNUD KOSOVO**PAÍS:** KOSOVO**SECTOR:** GOBIERNO LOCAL**ROL:** GERENTE DE PROYECTO, REDES SOCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE INNOVACIONES LOCALES**CONTACTO:** LEJLA SADIKU**CORREO:** LEJLA.SADIKU@UNDP.ORG**MÁS INFORMACIÓN:** [HTTP://WWW.UNDP.ORG/CONTENT/KOSOVO/EN/HOME/OPERATIONS/PROJECTS/DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE.HTML](http://www.undp.org/content/kosovo/en/home/operations/projects/DEMOCRATIC_GOVERNANCE/SMILE.HTML)

Mi equipo y yo estamos trabajando en un proyecto que busca crear enlaces entre los tomadores de decisiones y los jóvenes.

Uno de estos proyectos, con ONU Mujeres, involucra una serie de discusiones en Twitter con mujeres notables en la política. Un predicamento para nosotros es justamente entender mejor nuestra audiencia y especificar a quiénes tratamos de alcanzar a través de estas intervenciones. De ahí nuestro uso de la herramienta de Personajes.

CÓMO UTILIZAMOS LA HERRAMIENTA:

En un taller usamos la herramienta con 6 personas por dos horas y media. Cada quien trabajó de forma individual creando un personaje con muy poca intervención. A través del ejercicio rápidamente establecimos la necesidad de relacionarse con personas ajenas a nuestra audiencia digital; una gran cantidad de activistas y estudiantes trabajan en conflictos de género y normalmente no interactuamos con ellos. En municipios más pequeños las personas están menos familiarizadas con Twitter, así que identificamos la necesidad real de atraer usuarios con otros métodos, como Facebook, o en cafés Twitter – donde las personas se reúnen en un espacio físico y son asistidos para llevar sus conflictos a una discusión virtual.

RESULTADOS DEL USO DE LA HERRAMIENTA:

La herramienta resulta extremadamente pertinente al ayudarnos a delimitar nuestras audiencias objetivo para esta iniciativa y para entender algunos de los obstáculos que se pueden encontrar al entablar discusiones en línea.

También obtuvimos más claridad acerca de las actividades de divulgación necesarias para mezclar eventos que puedan o no ser en línea, y cómo una parte de ellos deben de iniciar con las universidades difundiéndolas a través de cuerpos estudiantiles.

Quiero
generar nuevas ideas
trabajando con personas
que experimentan y
resuelven problemas



TALLER CREATIVO

INSPIRADO EN

Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation, p60. Rosenfeld Media.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Un **Taller Creativo** es una oportunidad de acercarse y colaborar con una gran variedad de personas involucradas o afectadas por tu trabajo. Pueden incluir aquellos a los que buscas dirigirte, los socios con los que trabajas, expertos provenientes de disciplinas similares, o una combinación de estos (y otros) grupos que se beneficiarán al hablar entre ellos. Es una buena forma tanto de recabar como de compartir diferentes experiencias, así como para co-crear posibles soluciones.

Los talleres creativos pueden proveer una visión perspicaz invaluable de perspectivas ajenas respecto a temas particulares. Además ofrecen un entorno donde este conocimiento se comparte mientras se va adquiriendo. Estructurar sesiones que involucren a varias personas con distintas formaciones es algo que requiere una planeación cuidadosa. Esta herramienta provee una lista de comprobación para planear tus sesiones de forma efectiva, ayudándote a sacar el máximo provecho de las dinámicas de grupo.

? CÓMO SE UTILIZA

Los talleres creativos pueden tener distintos propósitos:

- Generar y explorar una gama de ideas
- Seleccionar y construir a partir de las mejores ideas
- Generar una clara visión de cómo las ideas pueden volverse reales en una etapa posterior

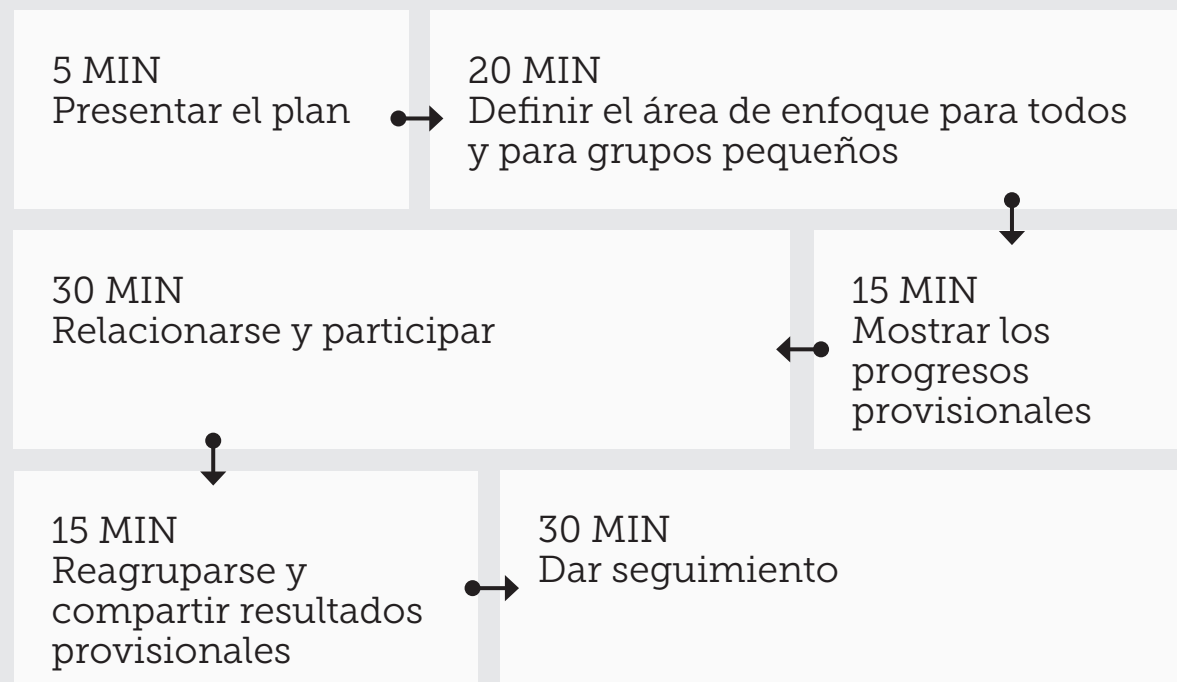
Una planeación ordenada de actividades paso a paso, y horarios para cada una de ellas, ayudará a que el taller sea todo un éxito. Obviamente, es importante también planear bien el taller.

Estos son algunos de los puntos a considerar mientras se planea uno:

- ¿Cuál será la duración del taller, y dónde tomará lugar?
- ¿Quiénes participarán en el taller, y qué tan variadas serán los conocimientos y habilidades?

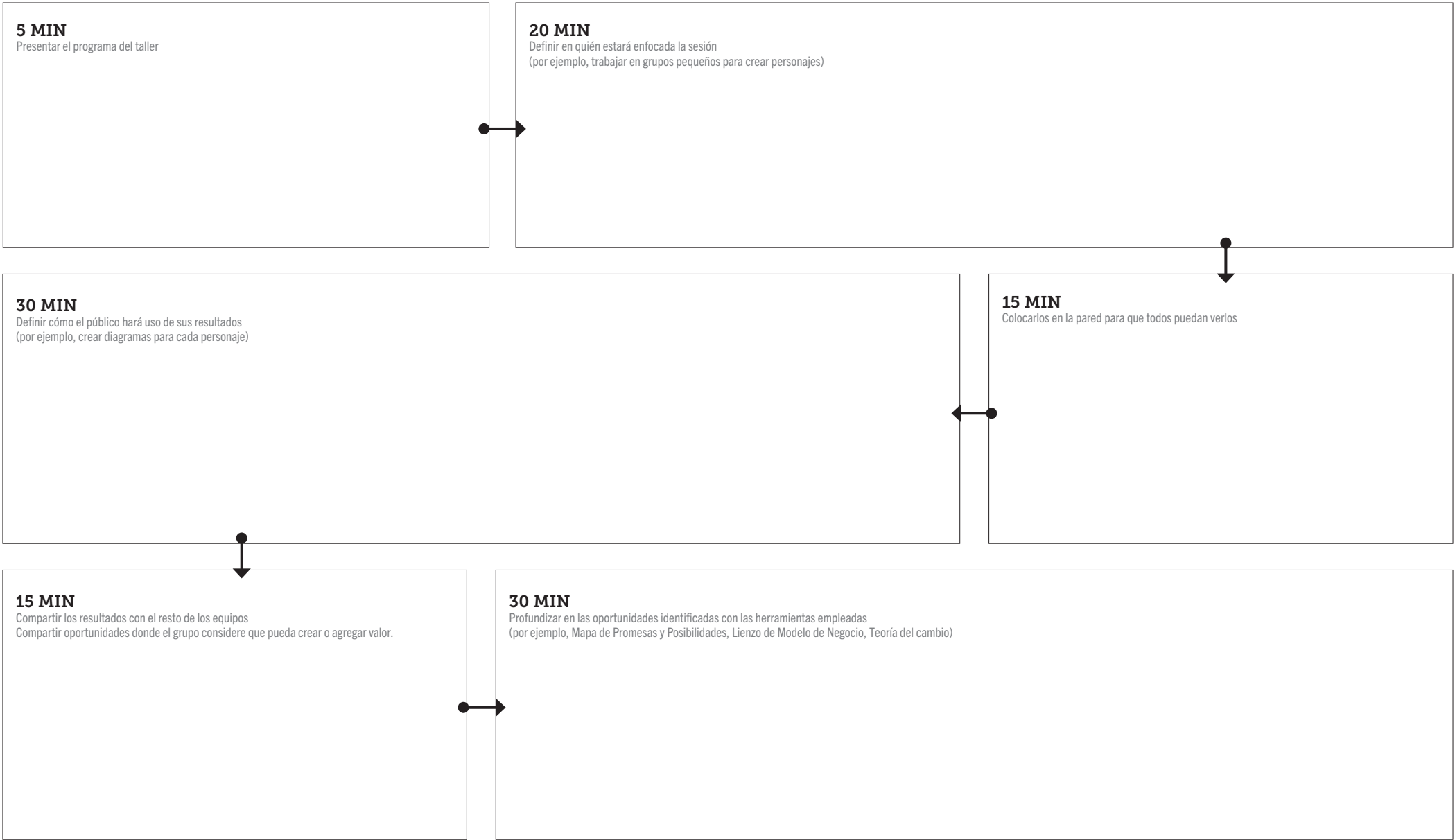
- ¿Cuál será el temario del día?
- ¿Se trabajará en grupos pequeños? ¿De qué forma van a compartir sus ideas?
- ¿Qué materiales y herramientas planeas que utilicen?
- ¿Cómo serán documentados los resultados?

La siguiente hoja de trabajo es sólo un ejemplo de cómo puede llevarse a cabo un Taller Creativo. Dependiendo de tus necesidades y limitaciones, siéntete libre de modificarlo (agregando, eliminando o reorganizando) cada vez que planees un taller.



Quiero generar nuevas ideas
trabajando con personas que experimentan y resuelven problemas

TALLER CREATIVO



Trabajando juntos para generar posibles soluciones en un taller



Quiero
generar nuevas ideas
pensando
diferente



GENERADOR DE IDEAS RÁPIDAS

INSPIRADO EN
Nesta (2013) Fast Idea Generator

NIVEL DE COMPROMISO



BASTANTE SIMPLE, HERRAMIENTA
AUTOADMINISTRADA necesita relativamente
menos tiempo.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Esta herramienta permite a un equipo generar ideas al observar un problema u oportunidad desde diferentes perspectivas. Ayuda a generar nuevas ideas para soluciones potenciales mientras fortalece las propuestas con las que se cuente, ya que las pone a prueba desde diversos enfoques. Está compuesta de siete acercamientos o retos y puedes escoger aquellos que consideres más aplicables para llevar el tema en cuestión más allá, utilizando la herramienta para inspirar discusiones más profundas.

Un **Generador de Ideas Rápidas** ayuda a enmarcar ideas, problemas y oportunidades en relación con distintos escenarios. Extiende el pensamiento en torno a un concepto en diferentes direcciones, proporcionando una estimulante discusión que fortalecerá dicho concepto. Para utilizar la herramienta de forma efectiva, el punto de arranque (problema, oportunidad, idea conceptual o propuesta existente) debe ser claramente definido.

¿CÓMO SE UTILIZA

Paso 1 se trata de iniciar con un concepto, problema u oportunidad existente y luego aplicar los siete retos sugeridos en la hoja de trabajo. Estos son pasos sencillos que te ayudarán a proponer alternativas que doblen, rompan o extiendan las “reglas tradicionales”, para así generar muchas ideas sorprendidas en muy poco tiempo.

Paso 2 luego se revisan y seleccionan las mejores ideas, para aprovechar aquellas que consistan en innovaciones viables.

EL ACERCAMIENTO		LA FORMA TRADICIONAL	PROPUESTAS QUE DOBLEN, ROMPAN O EXTIENDAN LA REGLA
^	Inversión	Voltea completamente la solución normal	
∫	Integración	Integra la propuesta con otras propuestas	
x	Extensión	Extiende la propuesta	
∂	Diferenciación	Segmenta la propuesta	
+	Adición	Agrega algún elemento nuevo	
-	Sustracción	Quita algo	
t	Traducción	Traduce una actividad asociada con otra disciplina	
g	Inserción	Inserta un elemento o práctica desde otra disciplina	
∞	Exageración	Presiona algo hasta su expresión más extrema	

Quiero generar nuevas ideas
pensando diferente

GENERADOR DE IDEAS RÁPIDAS

EL ACERCAMIENTO		LA FORMA TRADICIONAL	PROPUESTAS QUE DOBLEN, ROMPAN O EXTIENDAN LA REGLA
^ Inversión	Voltea completamente la solución normal	Los doctores tratan pacientes	¿Qué tal si los pacientes se convierten en doctores?
∫ Integración	Integra la propuesta con otras propuestas	Personas que acceden a una gran variedad de servicios en diferentes lugares	¿Qué tal si diferentes servicios pudieran accederse en un mismo lugar?
x Extensión	Extiende la oferta	Las escuelas proveen oportunidades de aprendizaje durante el día para niños y jóvenes	¿Qué pasaría si las escuelas ofrecieran deportes y recreación, o aprendizaje comunitario después del horario normal?
∂ Diferenciación	Segmenta la propuesta	Existen los acercamientos "unitalla"	¿Qué tal si un servicio fuera personalizado y segmentado de forma distinta?
+ Adición	Agrega algún elemento nuevo	Los supermercados entregan víveres	¿Qué tal si los supermercados también entregaran comidas a los adultos mayores en sus casas?
- Sustracción	Quita algo	Las prisiones son fundamentales para el sistema criminal de justicia	¿Qué haríamos si tuviéramos que cerrar 3 cárceles?
t Traducción	Traduce una actividad asociada con otra disciplina	Los hospitales y los aeropuertos requieren distintos tipos de operación	¿Qué pasaría si las prácticas de gestión aeroportuaria fueran aplicadas a los hospitales?
g Inserción	Inserta un elemento o práctica desde otra disciplina	La enseñanza y el entrenamiento son actividades distintas	¿Qué pasaría si el entrenamiento fuera parte de la educación media?
∞ Exageración	Presiona algo hasta su expresión más extrema	Las escuelas fomentan la educación de niños y jóvenes, pero sólo en tiempos y lugares designados	¿Qué tal si los estudiantes pudieran aprender, a cualquier hora y en cualquier lugar que ellos seleccionen?

Discutiendo ideas y su amplio impacto para un programa de "aprendizajes y ganancias" para jóvenes menos privilegiados



Quiero generar nuevas ideas a través de una discusión constructiva con mi equipo



SOMBROS PARA PENSAR

INSPIRADO EN

de Bono, E. (1985) Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Los **sombreros para pensar** permiten incluir en una discusión una gran variedad de puntos de vista y perspectivas, mientras se mantiene el enfoque en un problema actual. Es una técnica que puede utilizarse para motivar a las personas a ver un tema desde un número variado de enfoques, convirtiendo lo que puede ser una cuestión muy compleja, en un punto de enfoque para estimular la conversación. El equipo aprende a separar el pensamiento en seis funciones o roles claros, observando todos los lados de un problema. Al estructurar la plática alrededor de estos distintos puntos de vista se evitan debates interminables y que fluyen libremente, creando una discusión significativa y enfocada. Esta técnica se popularizó con el libro *Seis Sombreros para Pensar* (De Bono, 1985).

Cada uno de los sombreros tiene un tema diferente, que indica un punto de vista particular. En un grupo todos los miembros de un equipo piensan en un tema utilizando la variedad de sombreros, esto ayuda a enfocarse en el tema desde un punto de vista a la vez. Esto también ayuda a obtener contribuciones de todos los participantes. Este conjunto de ángulos destapan nuevas formas de lidiar con un problema particularmente difícil, por ejemplo, haciendo que un conflicto demasiado familiar se sienta “extraño” otra vez, ayudando a que los equipos desarrollen un entendimiento en común.

¿CÓMO SE UTILIZA

Existen dos formas de usar los Sombreros para Pensar:

1. Todos “se ponen” el mismo sombrero al mismo tiempo. Selecciona uno de los sombreros y pídele a todos que contribuyan en la discusión desde el punto de vista del sombrero en cuestión. Cada uno de los seis sombreros se emplea para discutir algún conflicto.

2. Todos “se ponen” diferentes sombreros y el tema es discutido desde múltiples puntos de vista. Todos los sombreros deben contribuir lo suficiente a la discusión y los sombreros pueden intercambiarse durante la dinámica, forzando a las personas a ver las cosas de forma distinta.

Ambos enfoques ayudan a los equipos a participar en debates

críticos. Los sombreros fragmentan la conversación en partes más detalladas que pueden organizarse una después de otra, en vez de hacerlo de forma simultánea. No hay un orden correcto que determine qué sombrero va primero y cuál después, pero las primeras veces, puede resultar más fácil utilizar la secuencia indicada en la ficha (del Neutral al de Control).

El uso de estos sombreros puede parecer artificial al principio, pero una vez que se han hecho varios ejercicios, la ventaja se vuelve evidente. Si los “sombreros” no son apropiados para la situación, puedes utilizar camisetas, gafetes o tarjetas con los temas de los sombreros en ellas.



Neutral



Emocional



Lógico



Cauteloso






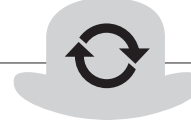
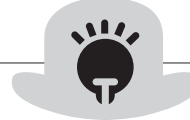

Creativo



Control

Quiero generar nuevas ideas
a través de una discusión constructiva con mi equipo

SOMBREROS PARA PENSAR

 NEUTRAL	 EMOCIONAL	 LÓGICO	 CAUTELOSO	 CREATIVO	 CONTROL

MULTI
-PURPOSE
SANITATION
HUB

HYGIENE

DIGNITY

ACCESSIBLE
LIFE

ONE WELL
BEING

DEPEND-
ABLE

ASPIRATIONS
ASPIRA-
TION

WELL
MAINTAIN-
ED

Quiero
generar nuevas ideas
alineando
nuestro trabajo con base
en valores en común



MAPA DE VALOR

INSPIRADO EN

Nesta (2009) Worksheet 2a: Your Values. En: Creative Enterprise Toolkit.

NIVEL DE COMPROMISO



BASTANTE SIMPLE, ES UNA HERRAMIENTA
AUTOADMINISTRADA necesita relativamente
menos tiempo.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

¿Qué te motiva a hacer lo que haces? Un **Mapa de Valor** ayuda a contestar esto, permitiéndote describir los valores que son inherente a tu trabajo personal y el de toda una organización. Estos valores son probablemente más influyentes en lo que haces que cualquier otra cosa; quizás sean algo que das por sentado, que consideras obvio, o que quizás jamás has articulado o escrito. Definir estos valores puede resultar muy útil al momento de tratar de explicar tu trabajo a otros colegas o socios.

Una vez que los valores son definidos, pueden ser compartidos y pueden actuar como un punto de referencia común que simplifica y agiliza la toma de decisiones, mientras asegura la consistencia en el trabajo realizado. Esto puede parecer una tarea muy simple, pero puede ser altamente valiosa si se hace correctamente – algo que esta ficha te ayuda a hacer. Puede ser particularmente útil para que todos estén en la misma página durante los proyectos, haciendo que los equipos hagan primero su mapa de valor personal y luego ajustándolo con el de los demás.

? CÓMO SE UTILIZA

Inicia de forma individual escribiendo en un papel o en una serie de tarjetas, lo que consideres más valioso para ti y para tu organización. Piensa en estos valores personales como aquellas cosas que te hacen sentir verdaderamente vivo y apasionadamente comprometido con lo que estás haciendo en tu lugar de trabajo. Para una persona pueden ser cosas como ayudar a los demás, para otros puede ser la creatividad o la innovación, mientras que para otros puede ser la honestidad, la conciencia ecológica o el liderazgo. Escribe muchos de ellos – incluso aquellos de los que estás consciente, aunque no sean muy importantes para ti.

Una vez que hayas anotado una variedad de valores (diez o más), ubícalos en los recuadros relevantes de la hoja de trabajo.

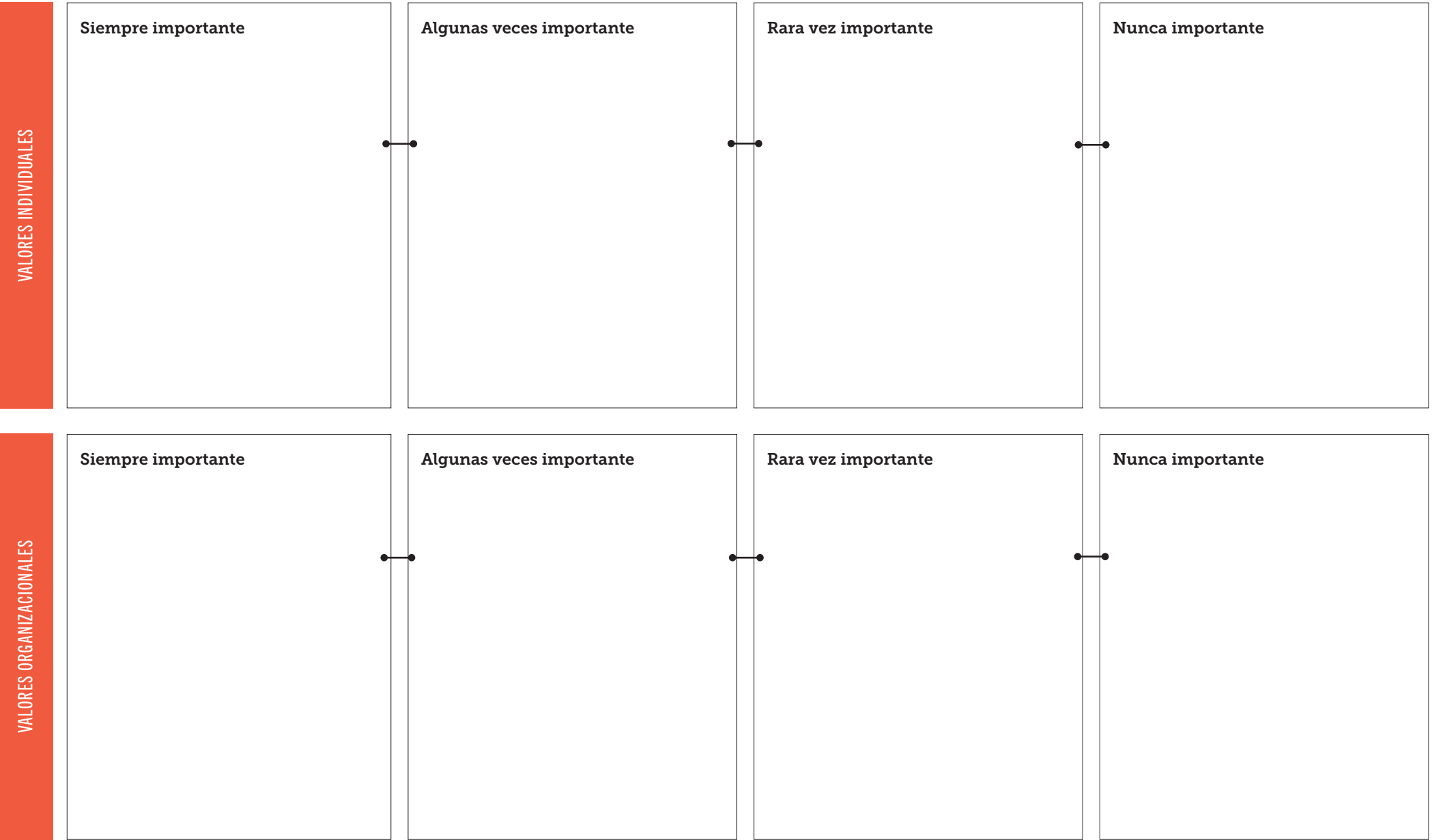
No te preocupes por hacerlo bien a la primera – puedes moverlos hasta que estén bien ubicados. Para concentrar tus actividades, ten un máximo de cinco en la columna de “Siempre importante”.

Pídele al resto de tus compañeros de equipo que hagan lo mismo. Una vez que todas las hojas de trabajo hayan sido definidas, pueden ser compartidas y acordadas. Enseñar tu hoja de trabajo completamente llena a alguien que te conozca bien y pedir su retroalimentación ayudará a aclarar lo que es verdaderamente importante para ti. Juntos pueden establecer qué valores son importantes para la organización como un todo.

Siempre Importante	Algunas veces importante	Rara vez importante	Nunca importante
VALORES INDIVIDUALES			
Siempre Importante	Algunas veces importante	Rara vez importante	Nunca importante
VALORES ORGANIZACIONALES			

Quiero generar nuevas ideas
alineando nuestro trabajo con base en valores en común

MAPA DE VALOR



HERRAMIENTA UTILIZADA: ANÁLISIS FODA, PERSONAJES, SOMBREROS PARA PENSAR

ORGANIZACIÓN: HUMANITARIAN STREETMAP

PAÍS: INDONESIA

SECTOR: INFORMACIÓN

CONTACTO: KATE CHAPMAN

CORREO: KATE.CHAPMAN@HOTOSM.ORG

MÁS INFORMACIÓN: [HTTP://EN.OPENSTREETMAP.OR.ID/](http://en.openstreetmap.or.id/)

Estábamos escribiendo una propuesta de subvención para el Fondo de Reducción de Desastres de Australia-Indonesia (AIFDR, por sus siglas en inglés) para asegurar nuevos recursos para nuestras actividades del 2014. Para esto, tuvimos una junta interna estratégica que nos llevó a talleres más grandes con socios y personas interesadas para solicitar retroalimentación de nuestro plan del 2014.

POR QUÉ USAMOS LAS HERRAMIENTAS:

Nuestra intención era hacer una lluvia de ideas de cómo dar un mejor servicio a las personas y grupos con los que trabajamos actualmente, y si hay algunos nuevos en los que no hemos pensado. A menudo en estas situaciones es fácil enredarse en la misma línea de pensamiento y no imaginar nuevos métodos de alcance para diferentes grupos. Pensé que las herramientas de Personajes y Sombreros para Pensar serían una buena forma de hacerlo.

También usé el análisis FODA porque sentí que conocía mi propia perspectiva acerca de nuestras fortalezas y debilidades, pero no las de mi equipo. Tener un entendimiento firme de cómo se sostienen las cosas desde una persona ejecutando las actividades de nuestro programa es vital.

CÓMO UTILIZAMOS LAS HERRAMIENTAS:

En un taller de 5 horas nos dividimos en pequeños grupos para trabajar cada una de las herramientas y después reunimos para unir nuestros pensamientos y esparcir nuevas perspectivas dentro de los elementos de la gran propuesta. En general, el trabajo en grupo fue muy positivo y benéfico para unir al equipo, de esta forma fue más divertido que la típica lluvia de ideas que usamos normalmente.

El análisis FODA funcionó muy bien con el equipo. Después usamos la hoja de trabajo de Personajes, la cual fue especialmente útil. Estamos tratando de descifrar qué cambios son necesarios hacer a nuestro programa para alcanzar un público más amplio, así que tratamos con algunos personajes que no son nuestros “clientes” actualmente y conseguimos algunas buenas ideas.

Con los Sombreros para Pensar nos topamos con algunos problemas. Parte de ello pudo haber sido mi explicación. Creo que si lo hiciera de nuevo traduciría los nombres de los diferentes sombreros a indonesio primero. Todos en el equipo hablan inglés pero el concepto era un poco abstracto para ellos.

RESULTADOS DE USAR LAS HERRAMIENTAS:

La actividad resultó en contribuciones que fueron asimiladas en una propuesta de subvención coescrita. Viéndolo más a fondo, tenemos un mejor sentido de algunos de los procesos internos que podemos usar para avanzar en nuestros documentos de planeación con nuestro personal, y de esta forma ser deliberados con nuestras prácticas de innovación.

Sugerencias para otras personas:
Adapten culturalmente las herramientas para los variantes grados de dominio del inglés.

CASO DE ESTUDIO

HERRAMIENTA UTILIZADA: MAPA DE VALOR

ORGANIZACIÓN: FHI 360

PAÍS: INDIA

SECTOR: SALUD PÚBLICA, NUTRICIÓN Y WASH (AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE)

ROL: LÍDER DE EQUIPO

CONTACTO: SUBBANAIKER KRISHNASWAMY

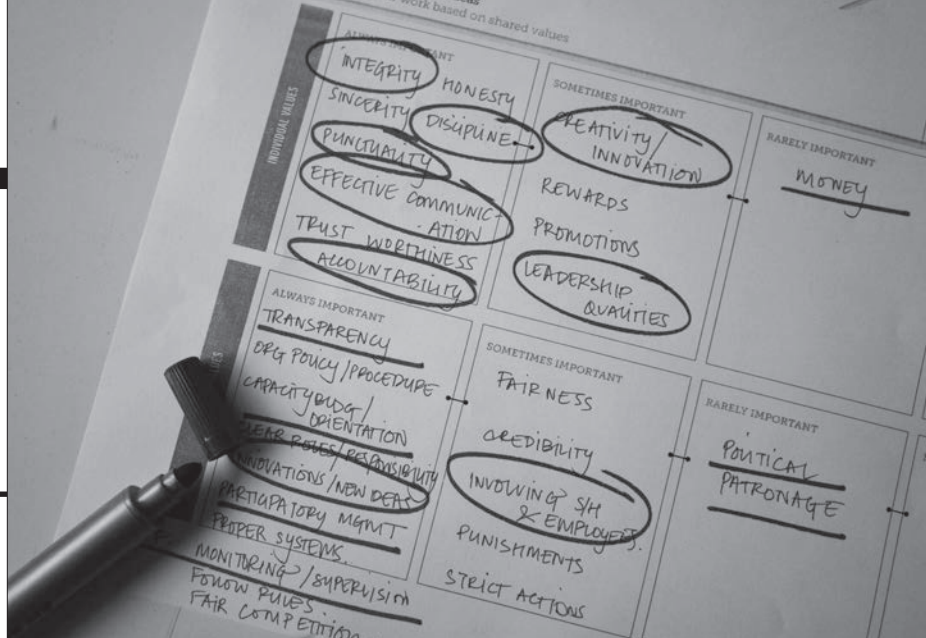
CORREO: SKRISHNASWAMY@MPTAST.ORG

Soy líder de un equipo de profesionales que proveen Asistencia y Soporte Técnico al Gobierno de Madhya Pradesh cubriendo las áreas de salud, nutrición y WASH (Agua, saneamiento e higiene). Siento que hay varios problemas críticos que interfieren con la efectiva y eficiente administración de la prestación de servicios, a menudo empujando la meta actual de desarrollo social fuera de vista. Clasificados en dos categorías -individuales y organizacionales, estos problemas pueden ser nociones de gobierno, recursos humanos y desarrollo organizacional.

POR QUÉ Y CÓMO UTILIZAMOS

LA HERRAMIENTA:

Usé la herramienta de Mapa de Valor para identificar los valores centrales a nivel individual y organizacional que pueden traer un cambio necesario a la forma en que todo el sistema opera. La idea era probar una 'gestión del cambio' en el sistema para que los recursos sean usado productivamente para prestar servicios como salud básica, nutrición y saneamiento a las personas que atendemos.



FOTOGRAFÍA DE LA HERRAMIENTA DE MAPA DE VALOR COMPLETADA CON EL EQUIPO.

Uno de los problemas a los que nos enfrentamos es la resistencia al cambio y la costumbre de la organización al "orden establecido".

Mi equipo elaboró un plan de trabajo anual que cubre recursos humanos y las dimensiones de desarrollo organizacional. Seccionar estos valores en cuatro apartados organizados se dice fácil, pero en realidad todos ellos se superponen a nivel individual y organizacional. Estos valores cambian con las personalidades que ocupan las posiciones a nivel de creación de políticas y el profesionalismo de las personas responsables de conducir el cambio.

RESULTADOS DE USAR

LA HERRAMIENTA:

Después del ejercicio, los resultados fueron compartidos con el gobierno (trabajamos íntimamente con ellos) y estamos iniciando un adquisición por su parte.

Quiero
probar y mejorar
entendiendo
qué es lo más efectivo
en mi trabajo



IMPULSORES DE MEJORA

INSPIRADO EN

Eberle, B (1997) Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press.

NIVEL DE COMPROMISO



BASTANTE SIMPLE, HERRAMIENTA
AUTOADMINISTRADA necesita relativamente
menos tiempo.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Los **Impulsores de Mejora** proveen una colección de preguntas que pueden ser usadas para ayudarte a ver tu 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 permite acercarte a tu oferta existente o a una nueva solución potencial a partir de una serie de ángulos. Esta es una buena forma de hacer tu 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 enfocarte a tu trabajo desde esta perspectiva puede ser muy útil cuando estás tratando de articular cómo lo que estás haciendo es diferente a lo que hacen los demás (o cómo se construye sobre lo que ha existido antes).

? CÓMO SE UTILIZA

Cada una de las preguntas en la hoja de trabajo debe darte una perspectiva ligeramente diferente de tu trabajo. Anota tus respuestas en el espacio pero trata de ser breve, la idea es terminar con algo que te de 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.

Sustituye

Combina

Adapta

Modifica

Pon en otros usos

Elimina

Reacomodar

Quiero probar y mejorar
entendiendo qué es lo más efectivo en mi trabajo

IMPULSORES DE MEJORA

Sustituye	Combina	Adapta	Modifica	Pon en otros usos	Elimina	Reacomoda
<p>¿Qué materiales o recursos puedes sustituir o intercambiar para mejorar tu trabajo? ¿Qué otros procesos materiales puedes usar? ¿Qué reglas puedes sustituir?</p>	<p>¿Qué pasaría si combinaras diferentes aspectos de tu trabajo para crear algo nuevo? ¿Qué pasaría si combinaras propósitos u objetivos? ¿Qué podrías combinar para maximizar la aceptación de tu trabajo? ¿Cómo podrías combinar talento y recursos para crear un nuevo acercamiento?</p>	<p>¿Cómo puedes adaptar o reajustar tu trabajo para que tenga otro uso o propósito? ¿A quién o qué puedes emular para adaptar tu trabajo? ¿Bajo qué otro contexto puedes poner 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 elemento de tu trabajo puedes fortalecer para crear algo nuevo?</p>	<p>¿Puedes usar tu trabajo en algún otro lugar? ¿Quién más puede beneficiarse de tu trabajo? ¿De qué otra forma puedes hacer tu trabajo (tal vez en otro lugar)? ¿Puedes reutilizar algunas ideas/elementos de un proyecto 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? ¿Qué puedes tener en su lugar?</p>	<p>¿Qué pasaría si revirtieras o acomodaras tu secuencia de forma diferente? ¿Qué pasaría si hicieras exactamente lo opuesto a lo que estás tratando de hacer actualmente? ¿Cómo puedes reorganizar tu trabajo?</p>

Probando diseños arquitectónicos con usuarios potenciales de una nueva instalación sanitaria



Quiero
probar y mejorar
obteniendo
retroalimentación de mi trabajo
en diferentes fases



PLAN DE PRUEBAS DE PROTOTIPO

INSPIRADO EN
Nesta (2011) Prototyping in Public Spaces.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/compañeros. Planea un tiempo para interactuar y llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Hacer prototipos es algo que todos hacemos en nuestra vida diaria cuando probamos cosas nuevas, desde probar una receta nueva cuando cocinamos hasta tomar diferentes rutas cuando vamos a algún lugar, simplemente involucra probar una idea para ver si puede ser mejorada. Sin embargo, en el trabajo, hacer un prototipo es más que solo “probar”; es una forma estructurada de verificar si se tiene una solución o un acercamiento eficiente y adecuado antes de llevarlo a cabo o hacer una gran inversión en él.

El **Plan de Pruebas de Prototipo** da un resumen básico pero útil de las diferentes formas en que puedes probar tu trabajo, así como cuándo probarlo. Puedes construir un prototipo usando varios materiales, o simplemente dibuja o representa tu idea. Es más eficiente si sigues una serie de pasos estructurados. De esta forma puedes continuar mejorando tu trabajo, mientras evitas perderte una vez que la retroalimentación comience a amontonarse. La hoja de trabajo indica dos periodos en los que normalmente es beneficioso probar tu idea: en una etapa temprana de desarrollo, y en etapas siguientes justo antes de la implementación completa.

? CÓMO SE UTILIZA

Hacer un prototipo es a menudo un proceso de varias etapas, enfocado en buscar nuevas ideas o probar una idea existente para comprobar si funciona y cómo mejorarla. Los prototipos pueden ser hechos tan seguido como sea posible. La clave es mantenerlo sencillo y económico de construir, enfocándose más en la oferta central en vez de un acabado fino. Siéntete libre de usar lo que esté a tu alcance, siempre y cuando te ayude a probar tu idea en lugar de solo pensar o hablar de ella.

Usa la hoja de trabajo como una guía básica para planear tus pruebas de prototipo. Siempre especifica claramente la idea central que quieres probar a través de tu prototipo. Asegúrate de anotar cualquier aprendizaje que sirva para mejorar tu trabajo mediante la reasignación de actividades, recursos, personas o materiales.

Idear → Intentar → Probar → Especificar

Quiero probar y mejorar
obteniendo retroalimentación de mi trabajo en diferentes fases

PLAN DE PRUEBAS DE PROTOTIPO

Hipótesis

Especifica la idea principal/ hipótesis que quieres probar.

Prueba tu idea rápidamente para juzgar si puede funcionar en la vida real.

Construye un pequeño modelo de tu idea usando cartón/papel, blocks para niños, juguetes o cualquier material que tengas a la mano. Esto es para que puedas ver tu idea en 3 dimensiones y comprobar si funcionará fácilmente o existen problemas.

Representa partes de tu idea cuando te reúnas con tu mercado meta. Finge que tu idea ha sido lanzada. ¿Cómo se enterarán de ella y la usarán? Puedes usar el Mapa de Experiencias como guía. Trata de representar diferentes posibilidades para conocer formas alternativas de hacer las cosas.

Dibuja la experiencia de encontrar y usar tu trabajo a manera de historia para verificar que no has olvidado ningún paso.

Prueba tu idea otra vez después de desarrollarla aún más, para examinar detalles antes de lanzarla.

Construye un nuevo modelo de tu idea. Como ya has desarrollado aún más tu idea, ya tendrás más detalles y elementos en ella para probar y verificar si funcionan en sincronía.

Representa tu idea de nuevo. Puedes usar el Plano General como guía para verificar si los diferentes elementos concuerdan adecuadamente.

De nuevo dibuja tu experiencia usando tu trabajo pero ahora con más detalle. Comprueba que todos los pasos en tu historia estén trabajando bien juntos.

Haz una lista de todas las cosas que necesitas para hacer tu idea real.

Haz una lista de cosas como actividades, recursos, personas y materiales que necesites para hacer tu idea lo suficientemente realista para ser implementada.

Ideando y compartiendo una nueva idea de servicio con el resto del equipo



Quiero
probar y mejorar
creando una visión general
de cómo me comprometo
con las partes interesadas



MAPA DE EXPERIENCIAS

INSPIRADO EN

Schneider J., Stickdorn M., (2010) The Customer Journey Canvas.
En: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

El **Mapa de Experiencias** te permite ver tu trabajo a través de los ojos de las personas que lo reciben, benefician o incluso financian. Expone las diferentes rutas y puntos en los que estas personas se enteran, se conectan, y cómo se sienten respecto a lo que haces, especialmente en los puntos en los cuales se encuentran en contacto directo con tu trabajo. Identificar estos momentos y resaltar las interacciones, te ayuda a reflexionar sobre cómo relacionarte con estas personas y llevar tu trabajo más lejos.

La hoja de trabajo presentada aquí te enseña cómo puedes definir rápidamente los puntos que determinan las diferentes percepciones de las personas sobre lo que haces, así como también los problemas y oportunidades que cada uno de estos momentos representan. Completar un Mapa de Experiencias es una forma de condensar información compleja dentro de un formato más sencillo, resaltando los puntos clave de tu oferta.

? CÓMO SE UTILIZA

Usa la hoja de trabajo para documentar experiencias de personas que han estado en contacto con tu trabajo. Llena una hoja por cada persona con la que hayas hablado, la información más completa sobre esto tiende a venir de entrevistas.

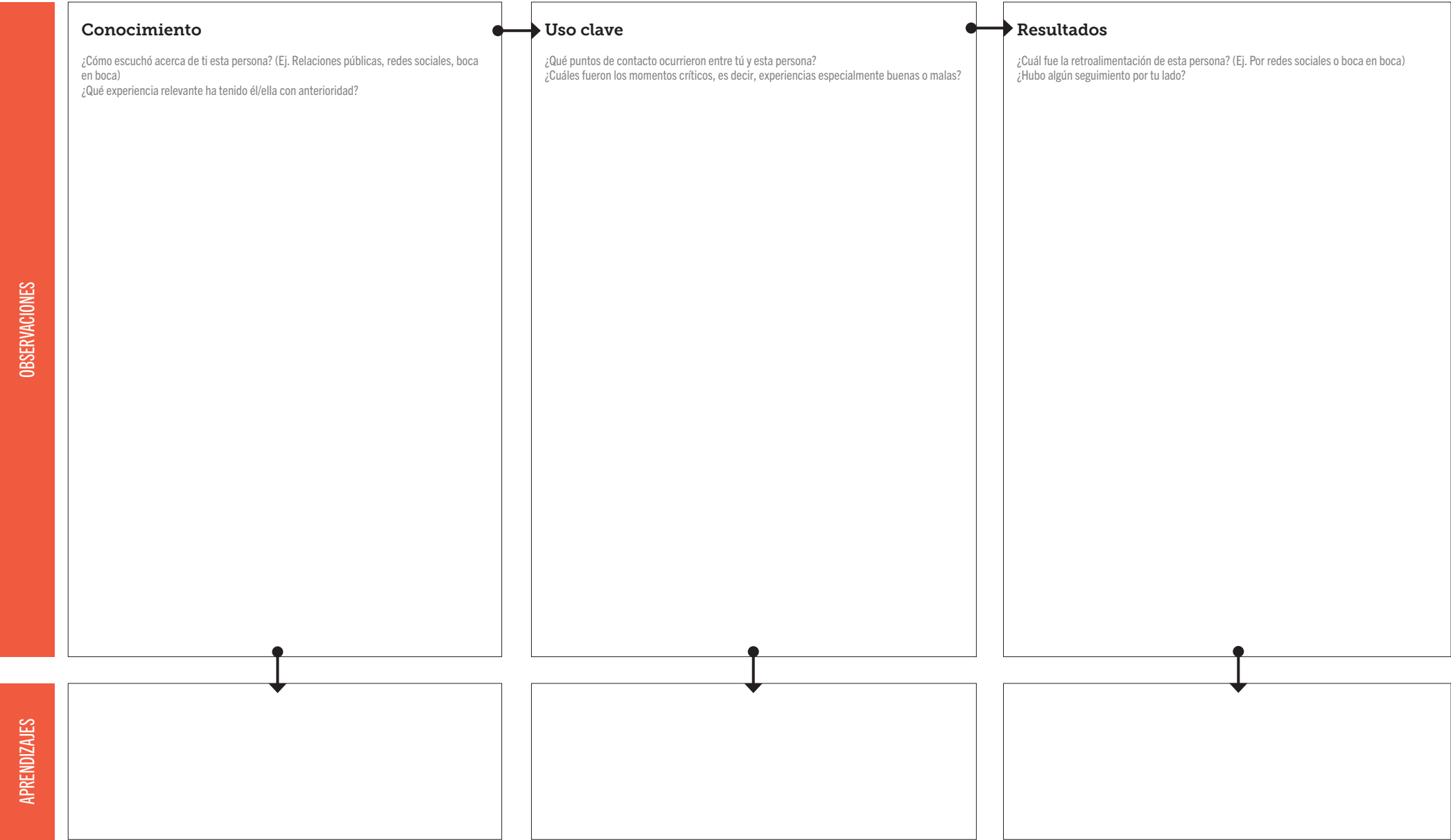
Captura sus actividades, así como sus motivaciones y satisfacción. Se sensible al “por qué” así como al “qué” y el “cómo”.

Una vez que hayas recolectado una serie de Mapas de Experiencia basados en testimonios de varias personas, puedes hacer comparaciones a través de este grupo para concluir qué problemas recurrentes tienen las personas en las expectativas y experiencias con tu servicio. Usar esta herramienta hace el proceso de pruebas más eficiente y mejora la calidad de la experiencia de las personas con tu trabajo.



Quiero probar y mejorar
 creando una visión general de cómo me comprometo con las partes interesadas

MAPA DE EXPERIENCIAS



Planeando actividades internas y externas para una conferencia sobre arte, diseño y cultura



Quiero
probar y mejorar
elaborando una detallada visión
de nuestras operaciones
y recursos



PLANO GENERAL

INSPIRADO EN

The Social Design Methods Menu: Julier J., Kimbell L. (2012) Blueprint. p44.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenaren colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Un **Plano General** te da un resumen de las operaciones de una organización, como sus actividades clave, productos, servicios y puntos de interacción con la audiencia destinada, personas interesadas y beneficiarios. Los Planos Generales ayudan a hacer explícito cómo se pueden readaptar y reciclar los recursos existentes, y qué nuevos recursos serán necesarios. También da un sentido del impacto general que tus actividades pueden tener. Esto es especialmente útil cuando tratas de planear o mejorar tu trabajo.

Llenar la hoja de trabajo te ayuda a separar tu trabajo en detalles pequeños. Da una estructura a este análisis por medio de una “línea de interacción”. Esta línea representa la distinción entre las actividades de la audiencia destinada, beneficiarios y otras partes interesadas, y las actividades que se realizan dentro de tu organización.

¿ CÓMO SE UTILIZA

Puedes empezar a crear un Plano General en cualquier punto de la hoja de trabajo, al llenar los aspectos claves de las interacciones entre tu organización, su audiencia y otros beneficiarios. Las etapas en la parte superior de la página representan las etapas de interacción por las que pasará tu audiencia con el tiempo (compromiso, entrega, período de uso, seguimiento). Los bloques a la izquierda representan las actividades externas de las personas con las que interactúas y las actividades internas de tu equipo. La “línea de interacción” marca la distinción entre actividades internas y externas.

Al final de la página, anota cuáles actividades son realizadas internamente por tu equipo mientras interactúan con tu audiencia. Describe brevemente quién hace qué y por qué, como también los instrumentos y sistemas que usan para ello. En la parte superior de la página, anota qué actividades están hechas externamente por personas con las que interactúa tu organización, y de una

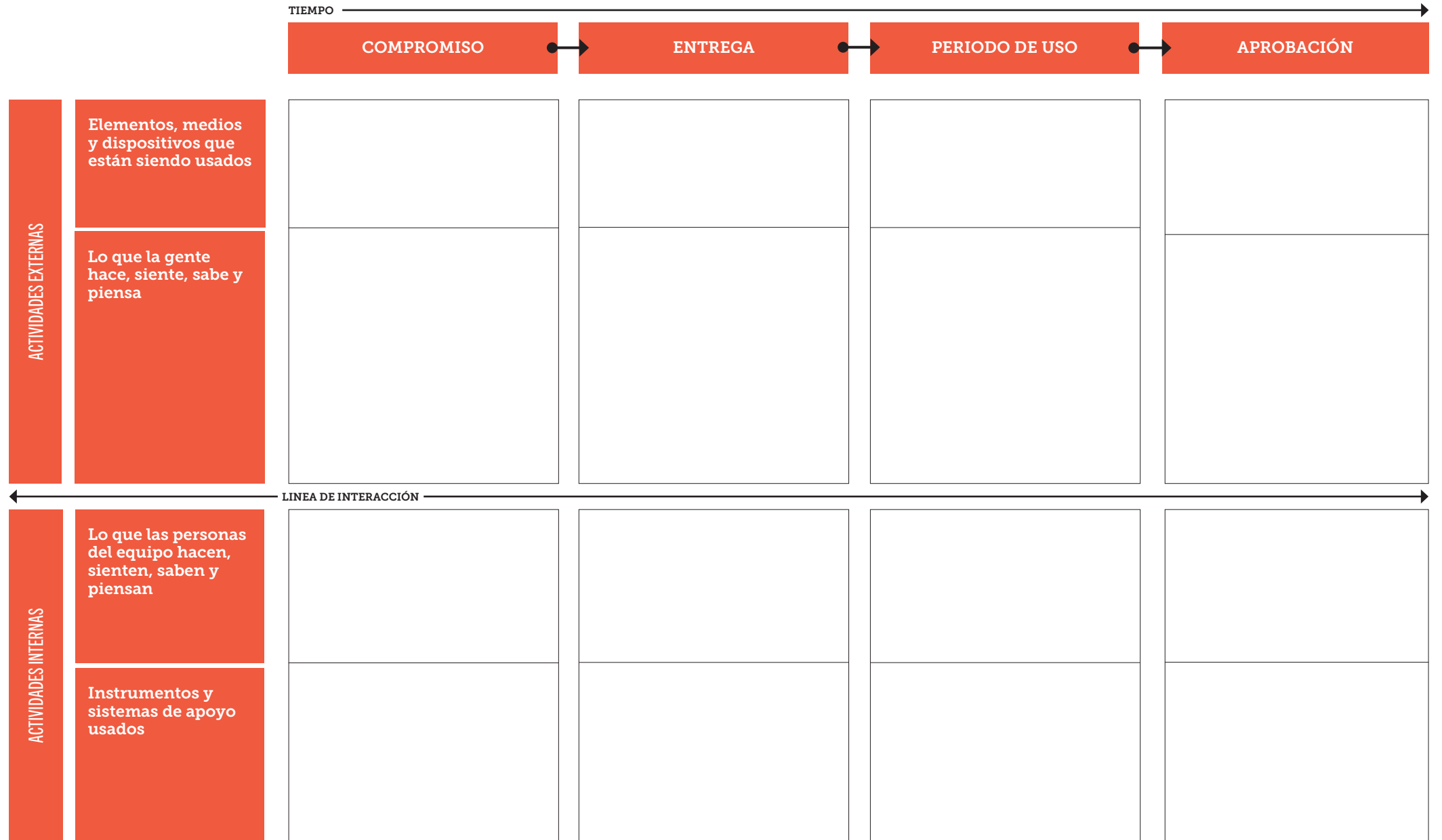
forma similar describe quién hace qué, por qué y qué instrumentos pueden estar usando para ello. De izquierda a derecha considera cuáles de estas actividades, actores e instrumentos son típicos de las distintas etapas. Haciendo un mapa de esto puedes generar un plano general de tus actividades claves, recursos necesarios y cómo estos se relacionan.

Completar la hoja de trabajo te obliga a pensar sobre los diferentes ingredientes involucrados en crear, comunicar y proveer un producto o servicio. Puedes usar la hoja de trabajo para analizar una situación actual o futura. En cualquier caso, la hoja de trabajo te ayuda a resaltar los recursos claves y procesos que son necesarios y enlazar éstos con las personas y organizaciones involucradas. Trata de producir un plano general desde la perspectiva de diferentes personas interesadas con las que estás trabajando y anticipa cuáles serían sus actividades y respuestas.



Quiero probar y mejorar
 elaborando una detallada visión de nuestras operaciones y recursos

PLANO GENERAL



CASO DE ESTUDIO

HERRAMIENTA UTILIZADA: PERSONAJES, DEFINICIÓN DE PROBLEMAS, IMPULSORES DE MEJORA

ORGANIZACIÓN: SBCSOL INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTOS SOLIDARIOS

PAÍS: BRASIL

SECTOR: EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES

ROL: DISEÑADOR SOCIAL

CONTACTO: RENATA MENDES

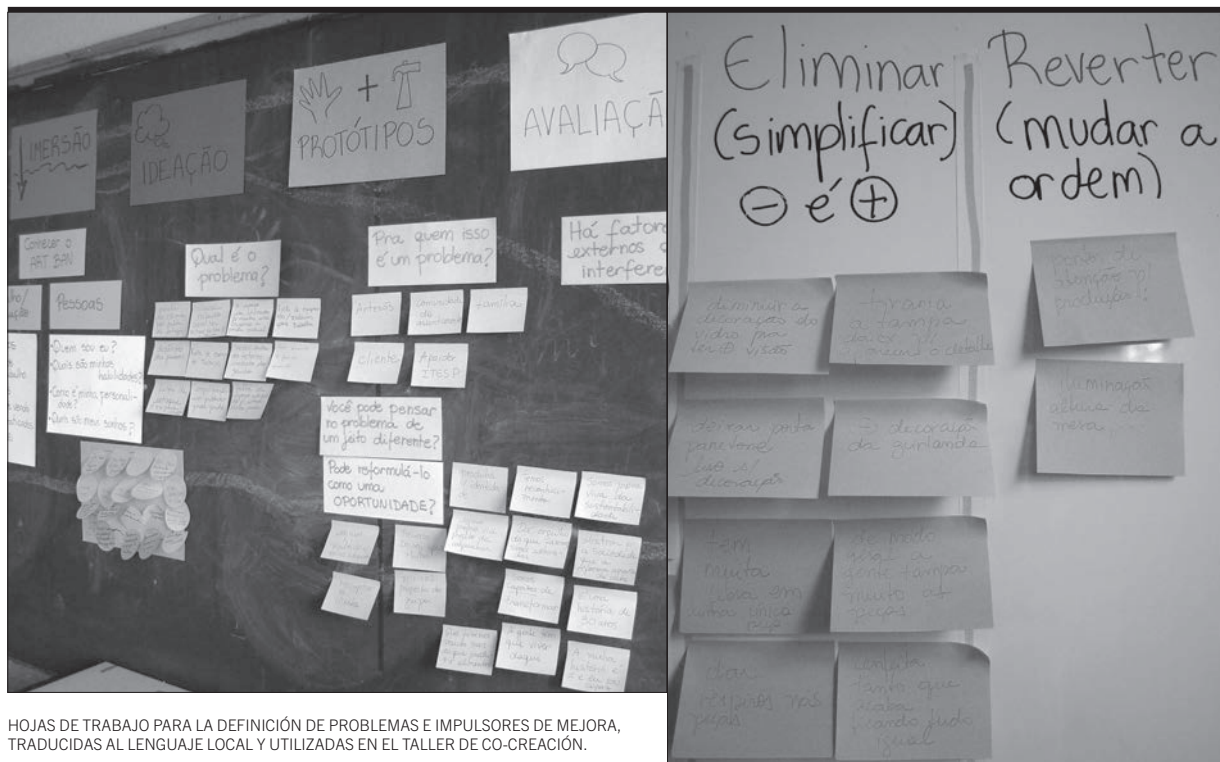
CORREO: RENATACM@UOL.COM.BR

A pesar de venir de una región con una historia tan rica, estos productos artesanales parecen básicos y funcionales y no están basados en una investigación de mercado.

Sumaré, una ciudad en São Paulo tiene una historia muy profunda de vida política y comunitaria. La ciudad es parte de un acuerdo ganado hace treinta años por el Movimento dos Sem Terra (Movimiento sin tierra) luchando por la reforma agraria en Brasil. Estoy trabajando con un grupo de 5 mujeres granjeras que hacen artesanías con fibras de plátano en Sumaré para desarrollar nuevos productos, como pantallas para lámparas, tapetes, cajas. A pesar de venir de una región con una historia tan rica, estos productos artesanales parecen básicos y funcionales y no están basados en una investigación de mercado. Entonces, aunque técnicamente están bien desarrollados, las mujeres tienen dificultad vendiendo su línea actual de productos.



MUESTRAS DE LOS PRODUCTOS DE FIBRA DE PLÁTANO HECHOS POR LAS ARTESANAS.



HOJAS DE TRABAJO PARA LA DEFINICIÓN DE PROBLEMAS E IMPULSORES DE MEJORA, TRADUCIDAS AL LENGUAJE LOCAL Y UTILIZADAS EN EL TALLER DE CO-CREACIÓN.

POR QUÉ USAMOS

LAS HERRAMIENTAS:

Decidimos trabajar en la etapa de desarrollo de producto, es decir, analizando lo que estas mujeres artesanas valoran y cuál es su historia. Planeamos usar estas historias para crear una colección de productos que incrementarían las oportunidades de mejores ventas. También revisamos la cadena de suministro completa, desde la recolección de materiales crudos hasta el almacenaje de los productos, para hacerla más eficiente.

Adaptamos y usamos las herramientas de Personajes, Definición de Problemas e Impulsores de Mejora para este ejercicio. Primero, necesitamos que las artesanas hablaran de ellas mismas y su comunidad. Aquí usamos nuestra adaptación de la herramienta de Personajes para ayudar a conducir la investigación sobre las historia y las anécdotas de las artesanas y su comunidad. Complementamos estas historias con los problemas centrales percibidos por las artesanas usando la herramienta de Definición de Problemas.

Yo había adaptado la herramienta de Definición de Problemas para proyectar estos problemas como oportunidades.

Para un más detallado análisis y crítica de las técnicas en el proceso de producción actual de las artesanas usamos una adaptación de la herramienta de Impulsores de Mejoras, la cual presenta una serie de comandos para ayudarte a ver la situación de una forma distinta.

La herramienta introduce el concepto de "pensamiento de negocio" a personas que no tienen experiencia previa como emprendedores.

CÓMO UTILIZAMOS

LAS HERRAMIENTAS:

Para hablar de ellas mismas, las artesanas recibieron un "cofre de tesoro" cerrado. Cada mujer abriría el cofre y describiría lo que encontrarán dentro. Adentro, había un espejo, que las mujeres usarían para reconocer y exponer sus pensamientos, sueños y habilidades individuales. Después los reunimos en grupos e hicimos personajes para cada grupo. Yo usé una adaptación de la herramienta de Personajes para crear un personaje ficticio que estuviera basado en las características que describieron las artesanas. Junto con esto, también reunimos problemas que ellas pensaban que se interponían en su camino. Usamos entonces la herramienta de Impulsores de Mejoras para buscar nuevas ideas. A menudo muchas ideas se repetían o se mezclaban preguntas, pero el número de respuestas agotaba el número de posibilidades y daba un sensación de completo análisis. La falta de equipo adecuado y materiales en la aldea es muy común. No podía imprimir archivos PDF de las hojas de trabajo, así que los dibujé en mi despacho usando papeles de color, notas adhesivas y pizarras.

RESULTADOS DE USAR

LAS HERRAMIENTAS:

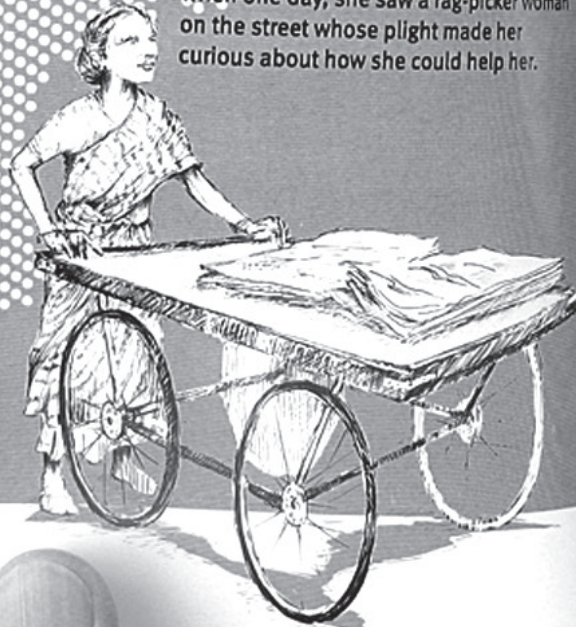
La herramienta introduce el concepto de "pensamiento de negocio" a personas que no tienen experiencia previa como emprendedores. Ayuda a las mujeres granjeras a organizar sus pensamientos y fue instrumental en ayudarlas a construir metas concretas para ellas mismas y para detallar las actividades necesarias para cada etapa.

Además, la herramienta nos dio un lenguaje accesible para todos, independientemente de su educación y conocimiento. Guiados por las preguntas en el lienzo, creamos una sólida propuesta de valor, que ayudó al desarrollo de otras áreas del modelo de negocio.

It is but seldom that an everyday experience is so profound and timely that it stirs in a person the courage to set things right.

The Story of Spandana

• Guntur Town, Andhra Pradesh, India, 1997
Padmaja Reddy was working for an NGO when one day, she saw a rag-picker woman on the street whose plight made her curious about how she could help her.



यहाँ प्रमुख योग

चार ग्रहों की युति का फल

सूर्य, चन्द्रमा, मंगल एवं बुध : तो मनुष्य अत्यधिक अनुभवी एवं जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य,

“When the Rich are Too Rich

There are Ways

and When the Poor are Too Poor

There are Ways...

and That Way Will Come Soon.”

सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं गुरु : यदि जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य, चन्द्रमा, बुध एवं गुरु की युति हो, तो जातक गुरुजनों का प्यार, साधुजनों की संगति करने के लिए तत्पर, अत्यधिक कर्मठ, विद्वानों या ब्राह्मणों की भक्ति

तद्भागोद बनवाने वाला एवं कौलिन में विरोधतया अनुकूल होता है। सूर्य, मंगल, बुध एवं गुरु : यदि जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य, मंगल, बुध एवं गुरु की युति हो, तो जातक पुराधिपति अर्थात् ग्रामप्रधान

प्रस्ता भाव से परायण होता है। सूर्य, बुध एवं गुरु : यदि जन्म कुण्डली के तृतीय भाव में सूर्य, बुध, गुरु एवं जातक देव

प्रसन्न, धर्म कृत : यदि में सूर्य, हो, तो का

Quiero
sostener e implementar
comprometiéndome mejor
con las personas que pueden
beneficiarse de mi trabajo



MEZCLA DE MERCADOTECNIA

INSPIRADO EN

Nesta (2009) Worksheet 4a: Marketing Mix. En: Creative Enterprise Toolkit.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenarlo en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Aplicar la “Mercadotecnia” en lo que haces no tiene que significar venderlo. La Mezcla de Mercadotecnia te ayudará a hacer esto, si esa es tu meta, pero también es útil para definir las diferentes formas en que las personas pueden formar opiniones acerca de tu trabajo, así como también resaltar las oportunidades para influenciar este proceso. Esta es una herramienta clave para ayudar a obtener la aceptación de las personas interesadas en tu proyecto.

La hoja de trabajo de **Mezcla de Mercadotecnia** está estructurada para ayudarte a examinar tu trabajo desde la perspectiva de tus beneficiarios. Todos los elementos involucrados de alguna forma influyen los juicios que las personas pueden hacer acerca de lo que haces, ayudándote a entender mejor esas áreas que pueden necesitar atención cuando trates de lograr un impacto real. La Mezcla de Mercadotecnia puede ser útil para determinar cómo impulsar a las personas con las que estás trabajando para relacionarse con lo que estás tratando de hacer.

¿ CÓMO SE UTILIZA

No pienses en la Mezcla de Mercadotecnia como una actividad comercial. Vela como una oportunidad para reflexionar sobre tu trabajo desde la experiencia de un beneficiario.

Esta herramienta ayuda a aclarar tus necesidades y experiencias y te ayuda a pensar en cómo mejorar tu oferta actual o futura.

Puedes empezar llenando las diferentes cajas en la hoja de trabajo sin ningún orden en particular. Pasa por cada sección y adapta tus respuestas hasta que sientas que contestan adecuadamente las preguntas expuestas.

Producto	Plaza	Precio	
Entorno Físico	Proceso	Personas	Promoción

Quiero sostener e implementar
comprometiéndome mejor con las personas que pueden beneficiarse de mi trabajo

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Producto

Describe la "propuesta única de venta" que exponga claramente las características y beneficios que hacen único a tu producto.

Plaza

¿Dónde está tu trabajo disponible para las personas y cómo llega ahí?

Precio

¿Qué ganancias recibes de tu trabajo?

Entorno Físico

¿Qué impresión da tu lugar de trabajo a tu audiencia, proveedores y trabajadores?

Proceso

¿Cuáles son los procedimientos que tu compañía usa para distribuir tu trabajo?

Personas

¿Quién de tu personal o tus representantes están involucrado?

Promoción

¿Cuáles son tus medios para hacer que tu audiencia se entere de tu trabajo?

Contruyendo flujos de trabajo con múltiples partes interesadas para entender las conexiones y crear oportunidades dentro del sistema de salud pública

1st | 1. Solutions | R

2nd | User journey

- Aesthetics
- Capacity
- Fine tuning

4th | Sunday

2. Regro
Brief → gaps
utilities / caretaking
Value added stuff.

Quiero
sostener e implementar
mediante
la ejecución de mi plan
sin que este me abrume



LISTA DE TAREAS CRÍTICAS

INSPIRADO EN

Nesta (2009) Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. En: Creative Enterprise Toolkit.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarla?

La **Lista de Tareas Críticas** es una forma de asegurar que lo que te has propuesto hacer, sea posible dentro del tiempo y presupuesto que tienes disponible. Esto es útil cuando trabajas solo, pero se vuelve más importante cuando necesitas enfocarte y alinear tu trabajo con el de otras personas. La lista provee un punto de referencia común que cualquiera puede usar para realizar un seguimiento de cómo las cosas están progresando. Esto te ayuda a administrar tus proyectos enfocándote en las tareas en mano.

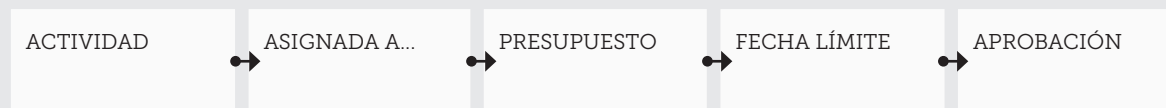
Es muy simple de realizar - y tomarte el tiempo para hacerlo realmente puede ayudar cuando te sientas al borde de estar abrumado por la cantidad de trabajo que tiene que ser realizado, o preocupado acerca de cómo exactamente va a ser implementada una idea. Cuando tu trabajo comience a crecer y las tareas comiencen a ser compartidas por un gran grupo de personas, tal vez quieras cambiar a una herramienta más dinámica y profesional de administración de proyecto. La Lista de Tareas Críticas es el primer paso para desarrollar una rutina para organizar tu trabajo en curso.

? CÓMO SE UTILIZA

Haz una lista con todas las actividades que van a ser realizadas, asigna a la persona encargada, el presupuesto disponible, la fecha límite para realizarla y el proceso para la aprobación final.

No tengas miedo de ser específico. Delibera sobre la actividad con las personas involucradas y agrega cuantos detalles sean posibles. También puedes separar roles específicos para realizar una actividad en especial.

Debes monitorear y revisar regularmente el progreso de tus tareas críticas, en términos de recursos de personal y presupuesto. Ante cualquier desviación del plan se debe actuar en consecuencia o realizar acuerdos y modificaciones.



Quiero sostener e implementar
 mediante la ejecución de mi plan sin que este me abruma

LISTA DE TAREAS CRÍTICAS

ACTIVIDAD	ASIGNADA A...	PRESUPUESTO	FECHA LÍMITE	APROBACIÓN

Presentando un plan para un negocio alrededor de las actividades y los métodos agrícolas en contextos urbanos



Quiero
sostener e implementar
lanzando
o haciendo crecer
lo que hago



PLAN DE NEGOCIOS

INSPIRADO EN
Gov.uk (2013) Write a Business Plan.

NIVEL DE COMPROMISO



REQUIERE ALGO DE DIÁLOGO con colegas/
compañeros. Planea un tiempo para interactuar y
llenar en colaboración tal vez durante un día.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Un **Plan de Negocios** es una descripción estructurada de cómo haces lo que haces. El plan necesita articular el problema que el negocio busca resolver, una visión de cómo se logrará y qué te califica para hacerlo. Escribir un Plan de Negocios es a menudo esencial cuando tratas de convencer a financiadores potenciales que quieran saber el destino de su dinero. El plan también debe incluir una introducción al equipo de administración, un plan de mercadotecnia, un plan de operaciones y un plan financiero, además de cualquier otro requerimiento. Esto significa cubrir todos los diferentes aspectos en los que un socio financiero pueda estar interesado, usando el tipo de lenguaje que ellos están buscando.

Mientras que una herramienta como el Lienzo de Modelo de Negocio provee una vista amplia de qué quieres hacer (así como por qué y cómo quieres hacerlo), un Plan de Negocios es una forma de dar más detalle sobre la base operacional y económica de cómo harás esto realidad. Esta hoja de trabajo estructurada del Plan de Negocios te ayuda a describir qué hace tu idea para el impacto social un esfuerzo viable.

? CÓMO SE UTILIZA

Esta hoja de trabajo señala los aspectos claves que necesitas tener en mente mientras desarrollas tu Plan de Negocios.

Es más fácil primero escribir un borrador rápido y después seguir re-escribiendo. No pierdas mucho tiempo tratando de que el borrador, e incluso las siguientes versiones, queden perfectas porque es probable que vayas a reescribir el plan un sinnúmero de veces. Durante el proceso te toparás con mejores formas de explicar lo que hace tu idea viable para el bien social.

Escribir un panorama del negocio es un buen lugar para comenzar. Esto incluye algunos párrafos acerca de la idea central, la necesidad y el mercado para ella. Esto será seguido por tu plan de acción y lo que hace a tu equipo ideal para la tarea. Cuando

contactes a donadores o financiadores, un componente clave del Plan de Negocios es tener una declaración clara de por qué necesitas el dinero, cómo se gastará y cómo será recuperado.

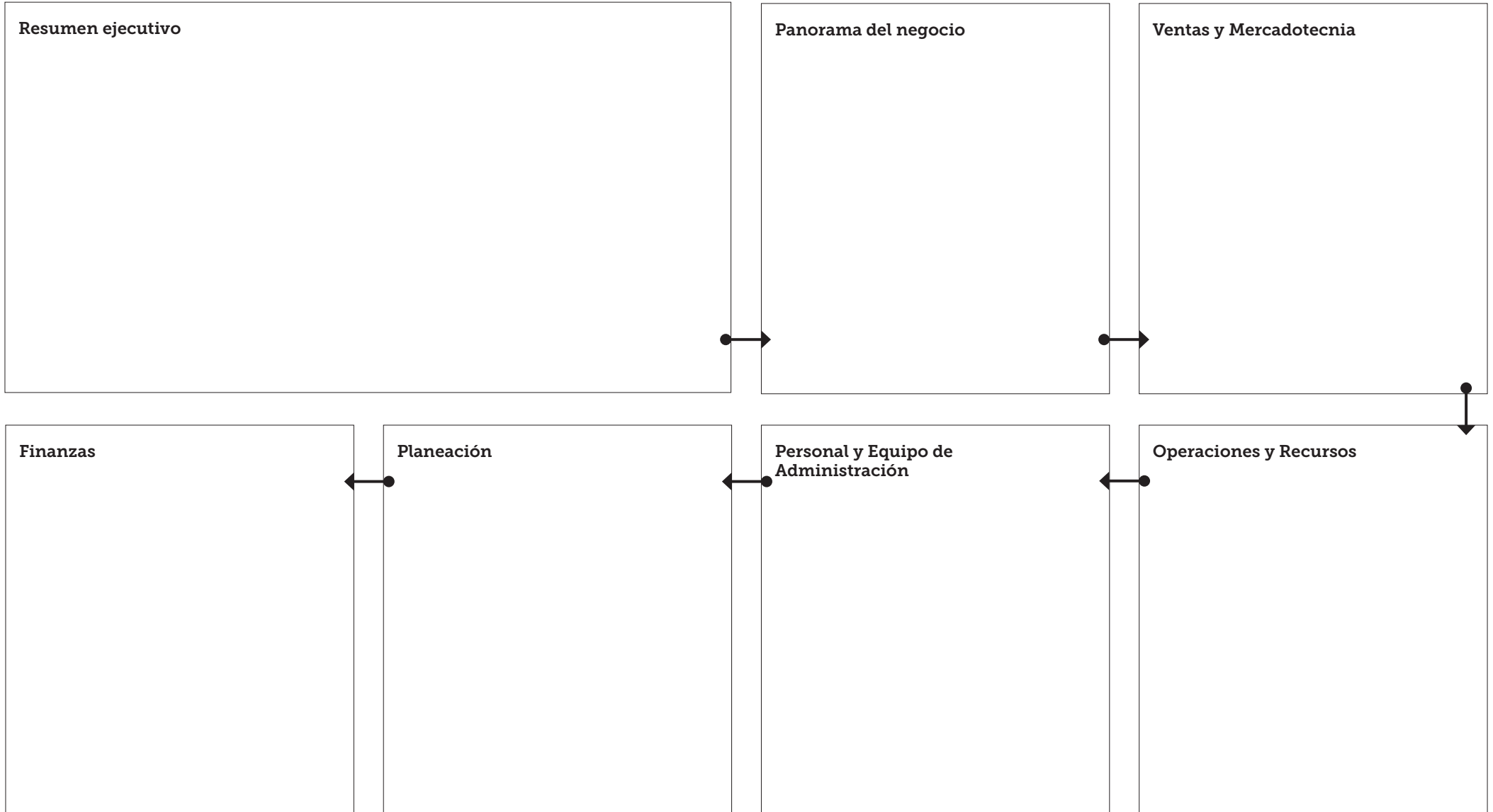
Un importante elemento del Plan de Negocios es el resumen ejecutivo. Esto a menudo se encuentra al principio del documento, pero casi nunca se escribe como la primera sección. Es más fácil escribirlo cuando ya has completado tu primer borrador del Plan de Negocios.

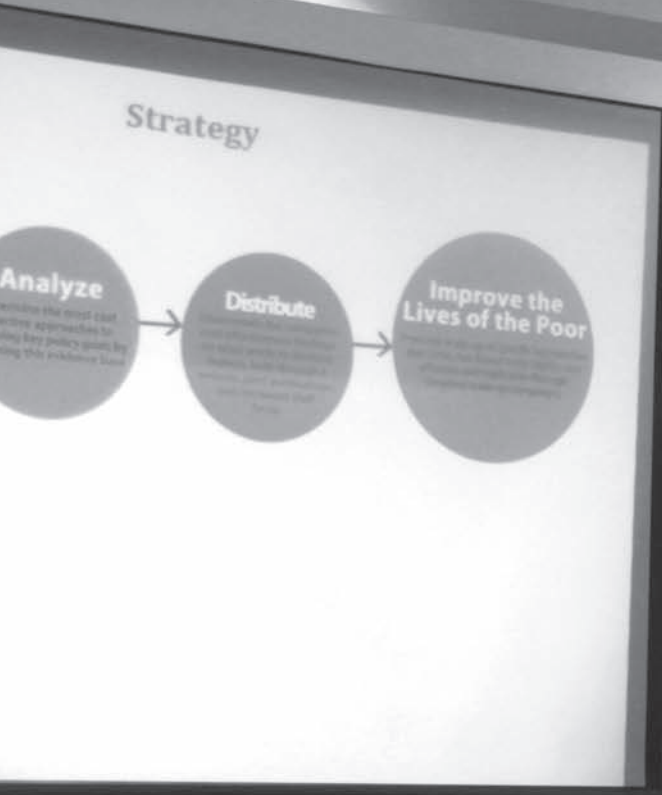
Una vez que has escrito tu Plan de Negocios, pídele a alguien que lo lea. Ayuda tener una perspectiva nueva para encontrar cualquier problema que no hayas identificado.



Quiero sostener e implementar
lanzando o haciendo crecer lo que hago

PLAN DE NEGOCIOS





Quiero
sostener e implementar
mientras exploro diferentes
formas de incrementar
el alcance de mi trabajo



PLAN DE ESCALADA

NIVEL DE COMPROMISO

INSPIRADO EN

Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta.



ES UNA HERRAMIENTA MÁS COMPLEJA que idealmente debe ser realizada en algunos días. Dada la naturaleza estratégica de las entradas/salidas, esta herramienta necesita consultarse con superiores, compañeros e idealmente necesita ser revisado después de la primera aprobación.

¿De qué se trata y por qué debería utilizarlo?

Una vez que un proyecto o piloto ha sido exitosamente implementado, el siguiente paso es construir sobre este éxito sosteniéndolo y escalándolo. Esencialmente, esto significa extender la investigación de tu trabajo a más gente. Hay muchas formas de escalar tu proyecto, desde replicarlo a través de geografías, hasta colaborando con diferentes organizaciones hacia una visión común, o incluso profundizando en el problema que aborda tu trabajo.

Las organizaciones sociales pueden encarar algunas dificultades cuando se trata de escalar su trabajo: mantener un enfoque claro (ej. una expansión estratégica en vez de extenderse desmedidamente); negociar estructuras de costo e ingresos (ej. ingresos sustentables en vez de una de las subvenciones o capital); manejar efectivamente la oferta y la demanda (ej. resultados demostrables, al costo justo, para una audiencia receptiva); un cambio organizacional destacado (ej. reemplazar a los fundadores con administradores); escoger la correcta forma organizacional (ej. hacer crecer la organización, asociarse, mezclarse, tomar cargo, licenciar, formar franquicia). Hay varios recursos que necesitan estar en juego para que un proyecto piloto pueda ser escalado sin comprometer el impacto necesario. A pesar de cómo y cuándo decidas escalarlo, es clave construir primero una visión compartida dentro de tu organización para la escala.

El **Plan de Escalada** tiene como objetivo estimular un diálogo serio acerca de esto, con los grupos de interés clave, tanto internos como externos.

? CÓMO SE UTILIZA

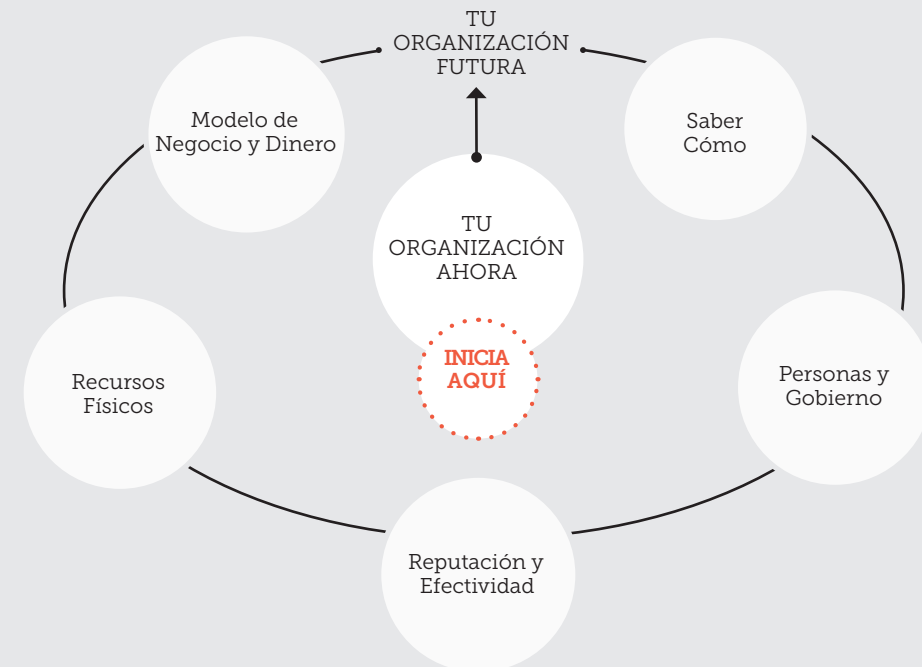
La hoja de trabajo ayuda a desarrollar una visión compartida de la escala, mientras que evalúas tus recursos y si tu organización está lista o no para dar el siguiente paso. Basándote en la evaluación de la situación, puedes decidir tu disposición para escalar, qué aspectos necesitan fortalecerse y qué aspectos necesitan más trabajo.

La hoja de trabajo puede ser usada en un taller con un equipo con miembros de tu organización, donadores potenciales o incluso beneficiarios previstos y otras partes interesadas. Muestra las cinco áreas clave en que tú debes analizar si tu organización está

lista para escalar. Usa las preguntas en la hoja de trabajo como indicaciones para tener una conversación crítica de lo que estás seguro y lo que necesita más investigación.

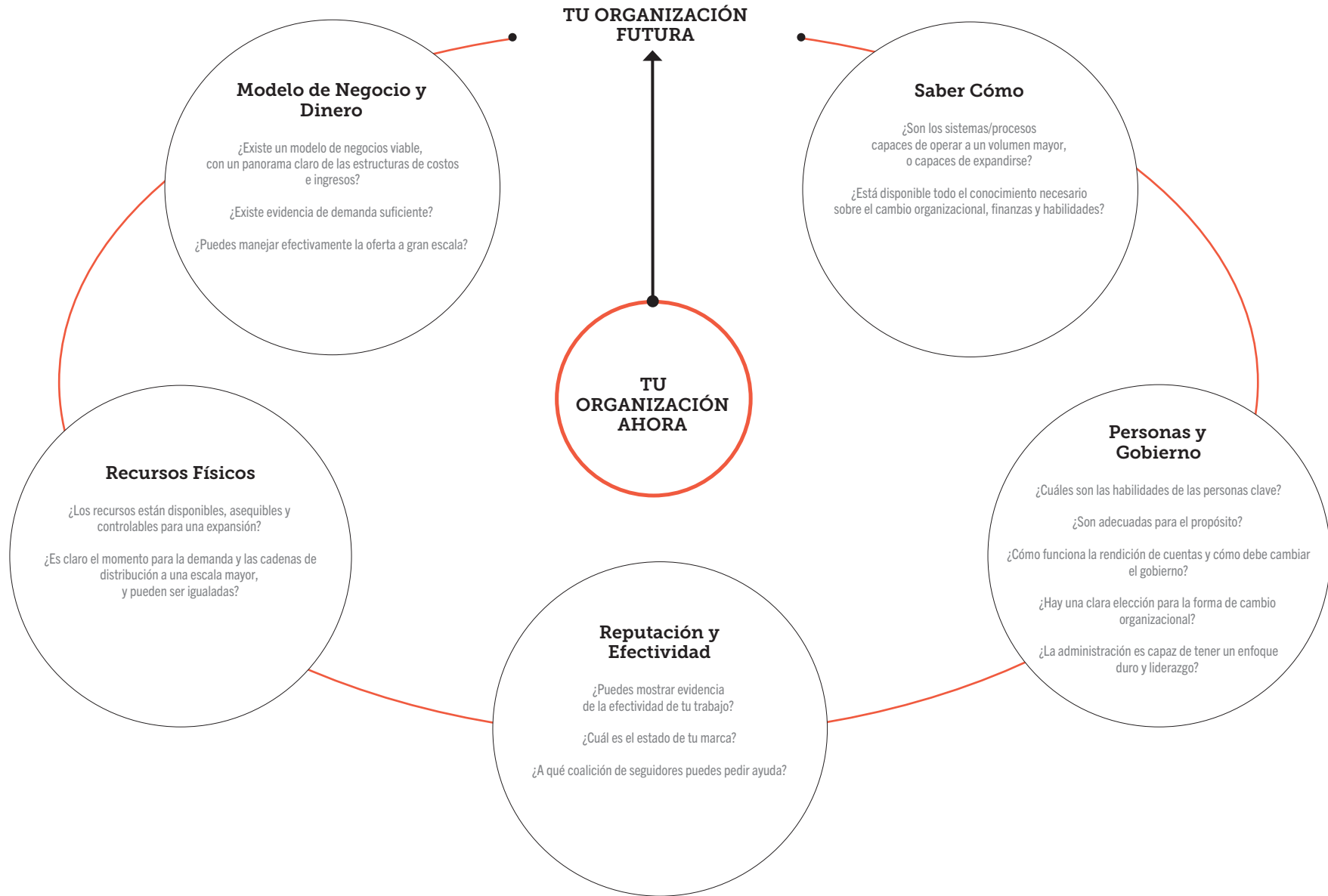
Mientras llenas la hoja de trabajo, trata de dar evidencia con datos concretos, en vez de sólo anécdotas. Suele ser útil recoger algunas de estas evidencias antes de la reunión.

Trata de ser tan abierto, exhaustivo y auto-crítico como sea posible. Entre más detalladas sean las respuestas que des, será más profundo tu entendimiento de la situación.



Quiero sostener e implementar
mientras exploro diferentes formas de incrementar el alcance de mi trabajo

PLAN DE ESCALADA



CASO DE ESTUDIO

HERRAMIENTA UTILIZADA: ANÁLISIS FODA, ESCALERA DE PREGUNTAS Y LISTA DE TAREAS CRÍTICAS

ORGANIZACIÓN: MP EQUIPO DE ASISTENCIA Y SOPORTE TÉCNICO (MPTAST)

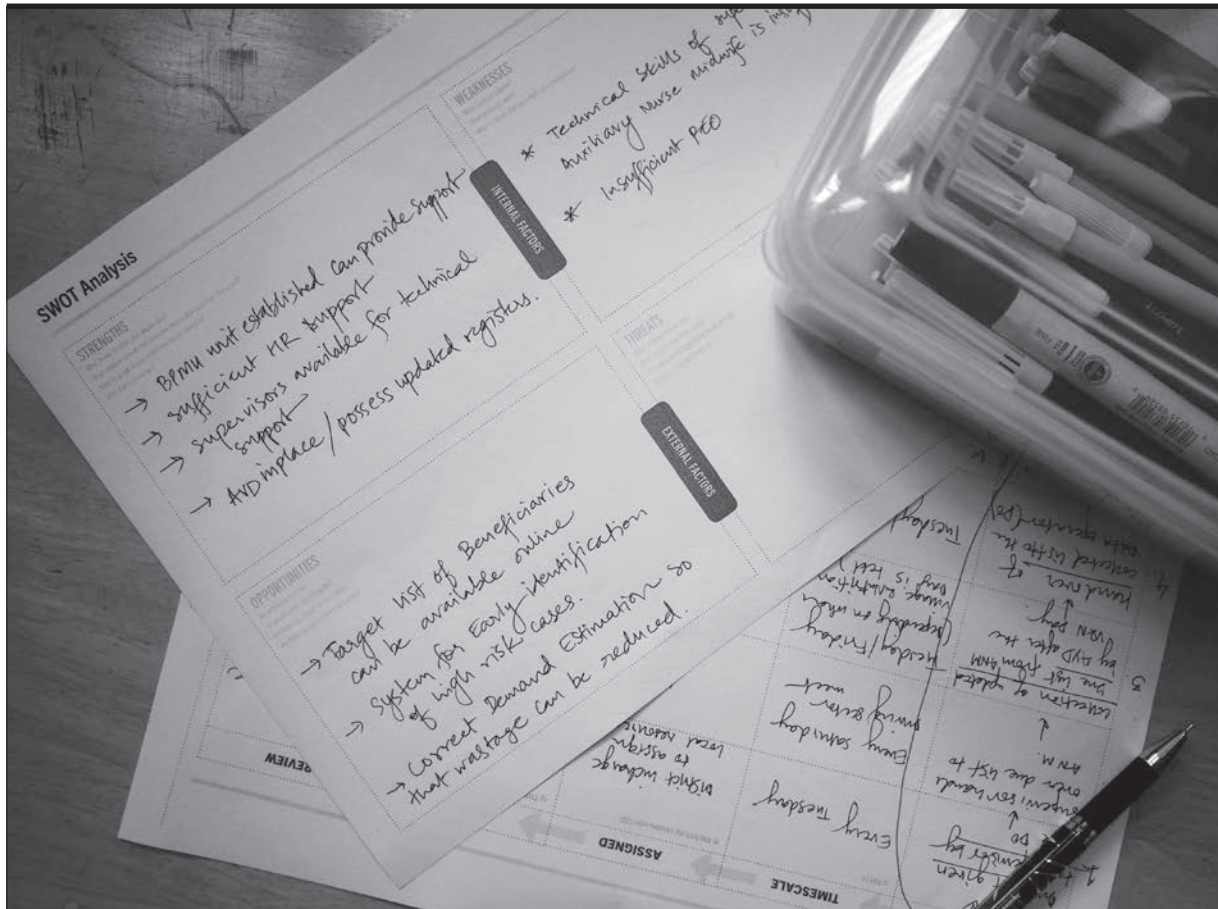
PAÍS: INDIA

SECTOR: SALUD PÚBLICA, NUTRICIÓN Y WASH (AGUA, SANEAMIENTO E HIGIENE)

ROL: COORDINADOR DE PROYECTO DE DISTRITO

CONTACTO: RAVI KOMMURI

CORREO: RKOMMURI@MPTAST.ORG



LAS HOJAS DE TRABAJO CREADAS EN CONJUNTO PARA REVISAR LAS DEBILIDADES ACTUALES DEL EQUIPO Y FORMAS DE SUPERARLAS.

Madhya Pradesh, es un estado en India central que tiene un índice muy alto de muertes de madres y niños, comparado con el promedio nacional.

Nuestro programa ayuda a fortalecer el sistema y trabajamos muy de cerca con el Departamento de Salud, el WCD (Desarrollo de la Mujer y el Niño) y el PHED (Departamento de Ingeniería para la Salud Pública), departamentos enfocados en reducir el IMM (Índice de Mortalidad Maternal), IMI (Índice de Mortalidad Infantil), la desnutrición y el IFT (Índice de Fertilidad Total) en el estado de Madhya Pradesh en India.

El Sistema de Monitoreo de Madre e Hijo (MCTS, por sus siglas en inglés) es un software de monitoreo en línea que ha sido desarrollado por el Gobierno de India con el objetivo de rastrear los diferentes servicios proporcionados/ a ser proporcionados a una madre embarazada desde el momento de la concepción hasta que el bebé cumpla 1 año. Este seguimiento de los servicios juega un rol vital y ayuda a guiar y planear las acciones a tomar hacia el IMM y el IMI.

El sistema de seguimiento aún necesita ser trabajado antes de que pueda ser implementado.

POR QUÉ USAMOS LAS HERRAMIENTAS:

Mis compañeros de equipo y yo usamos la Teoría del Cambio y el Diagrama de Causas en una combinación, y el Análisis FODA, la Escalera de Preguntas y la Lista de Tareas Críticas en otra. Nuestro objetivo era fortalecer el uso del software MCTS redefiniendo los roles, incentivos y estrategias de contingencia para todas las personas y partes involucradas responsables de su funcionamiento. Hicimos esto por medio de un conjunto de herramientas para revisar y consolidar el reto que estábamos encarando, y después usamos el otro conjunto de herramientas para identificar a los colegas potenciales y crear un camino crítico para implementar nuestra solución.

CÓMO UTILIZAMOS LAS HERRAMIENTAS:

Usamos estas herramientas en el Distrito de Jabalpur en Madhya Pradesh como piloto. Primero, expliqué el propósito de hacer este ejercicio a todo el equipo de campo, al Oficial de Salud de Distrito, la Enfermera Obstetra Auxiliar (ANM) y el trabajador Acreditado como Asistente de Salud Social.

Tomamos nota acerca de:

1. ¿Por qué el sistema MCTS no está siendo actualizado?
2. Las personas involucradas y cuáles son sus roles, y;
3. Entender los obstáculos que debemos abordar para resolver el problema

Después usamos la combinación del Análisis FODA, la Escalera de Preguntas y la Lista de Tareas Críticas,

ANÁLISIS FODA

Para entender las fortalezas y debilidades del equipo, para ayudarnos a descifrar lo que podían hacer para ser más eficientes y ayudar a las personas a tomar responsabilidad por sus acciones.

ESCALERA DE PREGUNTAS

Para ayudar a redefinir las responsabilidades individuales con los consensos y contribuciones del equipo.

LISTA DE TAREAS CRÍTICAS

Para desarrollar líneas de tiempo para poner el plan en marcha.

RESULTADOS DE USAR LAS HERRAMIENTAS:

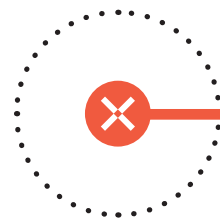
El Análisis FODA ayudó al equipo a revisar sus fortalezas y debilidades y nos ayudó a entender cómo las contribuciones individuales afectan el trabajo del equipo y viceversa. También nos ayudó a prever posibles amenazas que pudieran afectar el buen funcionamiento del sistema; algo que nunca habíamos considerado antes.


La escalera de preguntas nos ayudó a identificar miembros del equipo que podrían ser reasignados con nuevas tareas, líneas de tiempo y logros en el sistema actualizado. El proceso fue participativo y tenía el consenso de todos los involucrados directa e indirectamente.

Para nosotros, desarrollar o mejorar programas y medir resultados van de la mano.


Usamos la Lista de Tareas Críticas para crear un nuevo calendario para actualizar el sistema de servicio y crear marcadores para recibir retroalimentación de qué tan efectivo es el nuevo sistema. En cada piloto es crítico medir el cambio “percibido y el actual” antes de que podamos pensar en escalarlo. La lista de tareas nos ayudó a graficar ese camino crítico y los hitos para el piloto.

Vista General de la Innovación Social





El kit de herramientas de Desarrollo e Impacto ¡Ya! ha sido específicamente diseñado para que practicantes se sumerjan directamente en la acción. Las herramientas aquí presentadas están apoyadas en teorías existentes y prácticas de innovación, diseño y desarrollo de negocios.



Este capítulo ofrece una vista general de los pilares centrales detrás de la teoría y la administración de la innovación social y cada tema está complementado con referencias para profundizar en la lectura.

01 Etapas de innovación



A veces se escribe sobre la innovación como un proceso casi mágico, pero no es correcto ver la innovación como un misterio. Es cierto que la innovación es rara vez simple o predecible, pero viendo de cerca lo que realmente sucede, también es cierto que el proceso de innovación es muy estructurado y sistemático.

Aunque toda innovación real es una compleja historia de ciclos y saltos, hay varias etapas por las que pasan la mayoría de las innovaciones. Este marco es útil para entender cómo poner las ideas a trabajar, enfocándote en distintos métodos y diferentes mentalidades necesarias en cada etapa.

LAS SIETE ETAPAS SON:

Oportunidades y retos

Estas incluyen todos los factores iniciales como una crisis, nuevas evidencias, inspiraciones, etc. que resaltan la necesidad de un cambio. Esto puede implicar el diagnóstico de las causas fundamentales de un problema, o identificar las oportunidades que un nuevo cambio puede traer.

Generar ideas

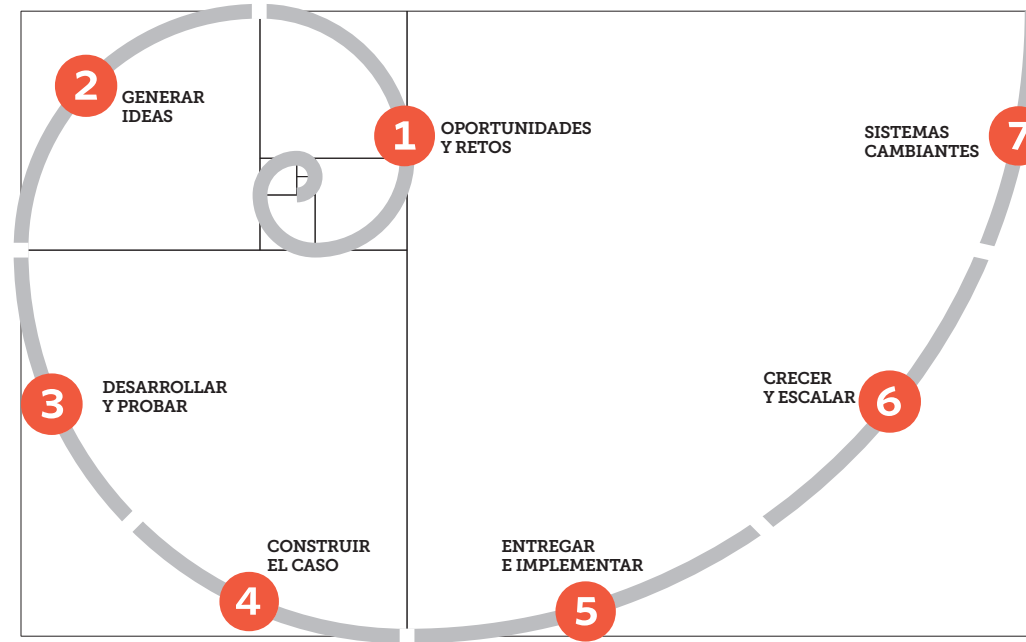
La mayoría de las ideas que generamos al principio no funcionarán. Pero es sólo pasando por este proceso de crear ideas constantemente que llegas a algo que es radical y transformativo. Usa métodos creativos como el diseño para incrementar el número de soluciones de un amplio número de fuentes.

Desarrollar y probar

Las nuevas ideas siempre se benefician de un fuerte juicio crítico. Es a través de la prueba y el error que las ideas son iteradas y fortalecidas. Esto puede ser hecho simplemente probando las cosas, o a través de hacer prototipos más rigurosos y crear pruebas aleatorias controladas.

Construir el caso

Antes de que trates de implementar tu idea, necesitas probar que puede funcionar y es mejor que lo que ya existe. Construye fuertes evidencias que la respalden y después compártela honestamente.



Entregar e implementar

Esto es cuando la solución se vuelve una práctica diaria. Incluye identificar lo que está trabajando bien, lo que no, y asegurar flujos de ingresos que permitan una sustentabilidad financiera a largo plazo para llevar adelante la innovación.

Creer y escalar

En esta etapa hay un rango de estrategias para crecer y esparcir la innovación, desde crecimiento organizacional hasta licenciar y crear franquicias. La emulación e inspiración también juegan un rol crítico en esparcir una idea o práctica a una forma más orgánica y adaptable.

Sistemas cambiantes

La innovación sistemática es donde el máximo impacto social puede ser creado. A menudo involucra cambios en el sector público y privado sobre largos periodos de tiempo, y la interacción de muchos elementos y nuevas formas de pensar

Más lecturas sobre las etapas de innovación:

- Caulier-Grice J., Mulgan G., Murray R., (2010) Open Book of Social Innovation. London, The Young Foundation, Nesta & The Lab. Disponible en: http://www.nesta.org.uk/library/documents/Social_Innovator_020310.pdf
- Nesta (2013) Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/develop-your-skills>

02 Uso de evidencias

Ten un plan para crear evidencias desde la fase inicial de tu proyecto. Todo los innovadores, comisionados, usuarios del servicio e inversionistas necesitan evidencia para saber si los productos o servicios que desarrollan, compran o invierten hacen una diferencia positiva. En áreas como la medicina, usar evidencias es mucho más común y ofrece oportunidades interesantes de las cuales aprender. El beneficio central de revisar regular

y sistemáticamente las evidencias, es que te da una forma más eficiente de usar los datos o la información para probar suposiciones, continuar mejorando, y crear un impacto más sostenible.

Usar evidencias como una parte natural de los proyectos y la toma de decisiones debería ser una práctica común en las organizaciones. Y no sólo evidencias de tus proyectos

actuales: entender lo que ha funcionado antes y conocimiento de lo que funciona en un panorama más amplio, hace que sea más fácil evaluar y replicar el éxito. La siguiente página tiene un marco útil que Nesta ha desarrollado para mostrar las diferentes evidencias que debes tratar de desarrollar durante un proyecto para mostrar que está haciendo una diferencia.

LOS CINCO NIVELES SON:

1 Informe del impacto

Una clara explicación de qué hace el nuevo producto o servicio, cómo pudo tener impacto en tu resultado esperado, y por qué sería una mejora en la situación actual.

2 Correlación

Observación de algunos de los impactos positivos ocurriendo de parte de los usuarios del producto o servicio, pero ninguna confirmación aún de qué lo causó. Puedes conducir una pre y post entrevista de evaluación o un panel de estudio, por ejemplo.

3 Causalidad

Establecimiento de evidencia de un cambio positivo entre los usuarios debido al producto o servicio. Piensa en cómo aislar el impacto del producto o servicio a través de un grupo controlado seleccionado aleatoriamente para fortalecer tus evidencias.

4 Replicación independiente

La validación independiente del resultado positivo de un producto o servicio, con el enfoque de dar este impacto positivo a un precio razonable en otros lugares, como estándares comerciales o reconocimientos de la industria.

5 Escalado

Usa métodos como múltiples evaluaciones de repeticiones o análisis de escenarios futuros para generar evidencia clara y comprobada de que el producto o servicio tiene un fuerte impacto positivo, mientras se mantiene como una propuesta financiera viable.

NIVELES DE EVIDENCIA

1 puedes describir lo que haces y por qué es importante, de una forma lógica, coherente y convincentemente.

2 captura datos que muestren cambios positivos, pero no puedes confirmar que tu intervención causó el cambio

3 puedes demostrar la causalidad con referencias a un grupo de control o grupo de comparación

4 tienes una o más evaluaciones independientes que confirman tus conclusiones y potencialmente replican tus resultados

5 tienes manuales sistemas y procedimientos que apoyan y aseguran una recreación fiel de tu innovación

CÓMO GENERAR LA EVIDENCIA

debes poder hacer esto tu mismo juntando datos existentes de otras fuentes. Construir una teoría de cambio puede ayudarte a describir lógica y coherentemente cómo tu intervención puede lograr los efectos que describes.

en esta etapa los datos pueden comenzar a mostrar el efecto de tu innovación pero no demuestra relaciones directas. Muchos de los métodos descritos en el tema anterior ayudarán así como la mayoría de las encuestas estructuradas de tus participantes antes y después o en intervalos durante tu intervención.

para demostrar relación, necesitas mostrar evidencia de lo que ha sucedido a aquellos involucrados con tu intervención junto con lo que sucedió a un grupo similar que no estaba involucrado en tu intervención (llamado grupo de control). Seleccionar participantes aleatoriamente de ambos grupos fortalece tu evidencia y necesitarás una muestra lo suficientemente grande para que tus resultados sean convincentes.

debes comisionar una fuerte evaluación independiente que demuestre y valide por qué y cómo tu innovación genera impacto. Puedes también buscar por vías comerciales estándar, logros de la industria o similares.

necesitas mostrar que tu producto o servicio puede ser operado por alguien más, en otro lugar, seguir teniendo el mismo impacto positivo directo y que siga siendo una propuesta financiera viable. Hacia este fin, puedes buscar una evaluación a través de múltiples contextos que, entre otras cosas, evalúe la fidelidad de las prácticas y resultados entre sitios.

Más lecturas sobre evidencias:

- Puttick R. (2011) Ten Steps to Transform the Use of Evidence. London, Nesta. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/TenStepsBlog.pdf>
- Ludlow J., Puttick R. (2012) Standards of Evidence. London, Nesta. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/nesta-standards-evidence>
- Mulgan G., Puttick R. (2013) Making Evidence Useful: The Case for New Institutions. London, Nesta. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/MakingEvidenceUseful.pdf>
- Dfid: Department for International Development (2013) How to note. London, Dfid. Disponible en: <http://bit.ly/dfid-evidence>
- BOND for International Development (2013) Evidence Principles. London, BOND. Disponible en: <http://www.bond.org.uk/effectiveness/principles#download>

03 Escalar

El concepto de escalar está atrayendo cada vez más atención, ya que amplía el alcance de innovadores proyectos piloto a grandes poblaciones.

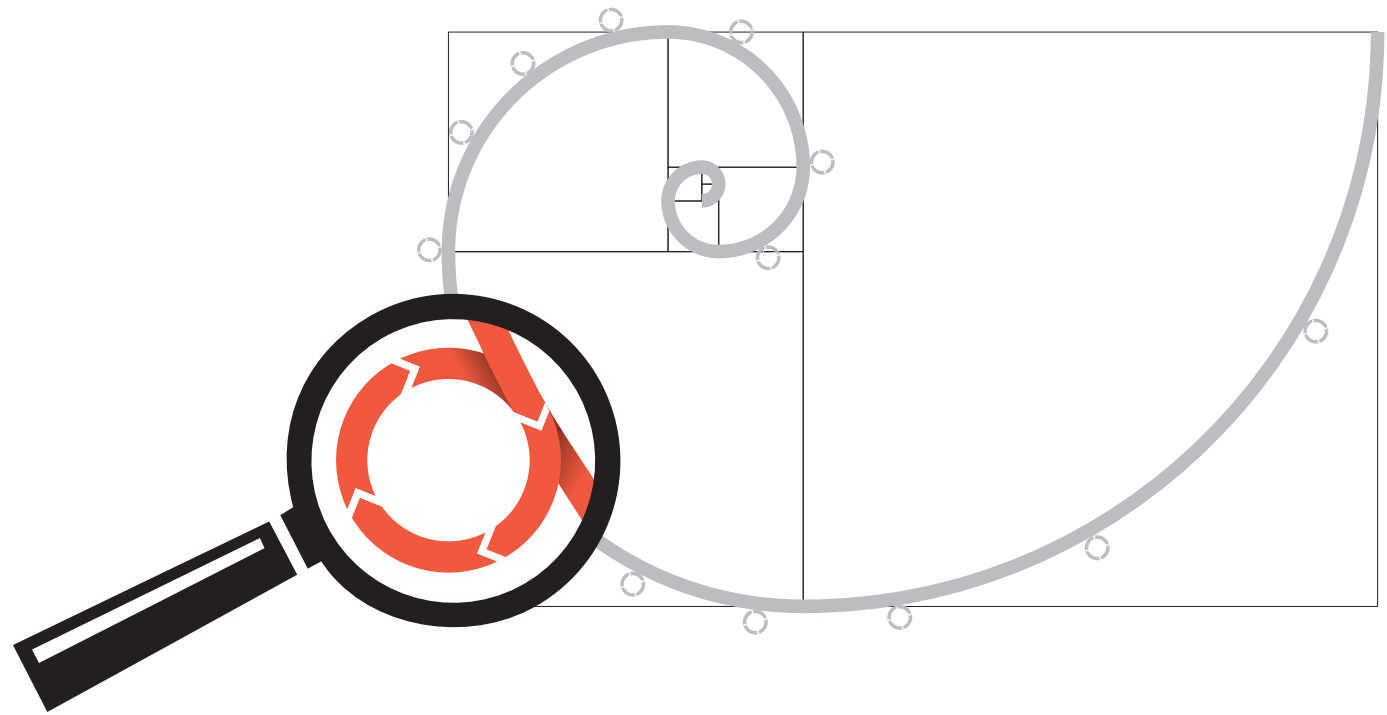
Hay muchas formas de escalar - desde repetir una idea en un lugar diferente, o colaborar con diferentes organizaciones y construir relaciones que funcionen.

Para determinar si un proyecto está listo para escalar y lograr mayor impacto de una forma más amplia, es importante encontrar cosas que funcionen, hacerlas funcionar sin problemas y llevarlas al siguiente nivel. Es útil pensar a través de la demanda efectiva y oferta efectiva; ej. ¿Existe alguien que esté dispuesto a pagar por tu idea? ¿Funciona tu idea? y, ¿Funciona mejor que las alternativas? Casi siempre la tarea de escalar una idea social involucra incrementar la demanda y la oferta efectiva, pero tu

estrategia va a variar enormemente dependiendo de cuál venga primero.

Desde lejos una innovación puede parecer un salto radical, pero de cerca a menudo resulta estar hecha de pequeños pasos que se acumulan uno sobre el otro para alcanzar una escala mayor. Bajo el microscopio pueden magnificarse las diferentes

etapas de innovación para mostrar procesos llevándose a cabo en “mini-espinales” - proyectos individuales que una organización pueda desarrollar para apoyar el proceso completo de innovación.



Más lecturas acerca de escalar:

- Ali R., Mulgan G., Halkett R., Sanders B. (2007) In and out of sync: The challenge of growing social innovations. London, Nesta. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
- Cooley L., Kohl R. (2006) Scaling Up - From Vision to Large-scale Change: A Management Framework for Practitioners. Washington, Management Systems Institute, John D. and Catherine T. MacArthur Foundation. Disponible en: <http://www.msiworldwide.com/wp-content/uploads/Scaling-Up-Framework.pdf>

04 Sistemas de pensamiento

La palabra sistema se refiere a complejas e interdependientes infraestructuras, reglas y patrones en nuestras sociedades y economías. Cambios en una parte pueden afectar otras partes, así que problemas complejos requieren cambios e innovaciones a través del sistema.

Los sistemas de pensamiento traen consigo los diferentes elementos e innovaciones que logran un propósito común. Una sola organización casi nunca tiene todas las habilidades y recursos para proveer el rango

completo de actividades que son necesarias para crear un gran impacto. Esto significa que una innovación que resulte en un cambio sistemático casi siempre involucra una alianza de socios, proveedores, apoyados por redes, clubes, grupos de reflexión y agencias de desarrollo.

Más lecturas acerca de sistemas de pensamiento:

- Leadbeater C., Mulgan G. (2013) Systems Innovation Discussion Paper. London, Nesta. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/library/documents/Systemsinnovationv8.pdf>
- Seddon J. (2013) Systems failure and Systems thinking. London, Nesta. Disponible en: http://www.nesta.org.uk/blogs/systemic_innovation_a_discussion_series/systems_failure_and_systems_thinking

Principales Fuentes de Inspiración

01 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INNOVACIÓN

Nesta (2013). Innovation Flowchart. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/innovation-flowchart>

02 PLANIFICACIÓN DE PRUEBAS

Nesta (2009). Worksheet 2b: Evidence Modelling. En: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/creativeenterprise-toolkit>

03 ANÁLISIS FODA

MindTools (1996). SWOT Analysis. Disponible en: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

04 LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. Disponible en: http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf

05 MAPA DE CREACIÓN DE ALIANZAS

Tennyson, R. (2003). 12 Phases in the Partnering Process, p.4. En: The Partnering Toolbook. Disponible en: <http://www.toolkitsportdevelopment.org/html/resources/E1/E1585B25-8A8A-44A9-BC6CF519987AD2CE/pt-en.pdf>

06 CURVA DE APRENDIZAJE

IDEO (2011). Deliver: Create a learning plan, p.145. En: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Disponible en: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

07 GIRA DE LA EXPERIENCIA

Design Council (2011). Service Safari. En: Keeping Connected Design Challenge. Disponible en: <https://www.hvcollege.com/documents/technology/ServiceSafariActivity.pdf>

08 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Julier J., Kimbell L. (2012). Problem Definition. p.30. En: The Social Design Methods Menu. Disponible en: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

09 DIAGRAMA DE CAUSAS

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012). Cause Diagram. En: Service design toolkit. Disponible en: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_causediagram_a1.pdf

10 TEORÍA DEL CAMBIO

Nesta (2011). Theory of Change. Disponible en: http://www.nesta.org.uk/library/documents/TheoryOfChangeDiagram_Editable.pdf

11 SEGUIMIENTO DE PERSONAS

Lovlie L., Reason B., Polaine A. (2013) Service Design: From Insight to Implementation. p54-p57. Rosenfeld Media

12 GUÍA DE ENTREVISTAS

IDEO, Bill & Melinda Gates Foundation (2012). Develop an interview approach, p.58. En: Human Centred Design Toolkit. Disponible en: <http://www.hcdconnect.org/methods/interview-techniques>

13 ESCALERA DE PREGUNTAS

Teachers College Columbia University (2012). Question. En: Social Innovation Toolkit. Disponible en: <http://www.socialinnovationtoolkit.com/question.html>

14 STORYWORLD

Julier, J., Kimbell, L. (2012). Storyworld, p.24. En: The Social Design Methods Menu. Disponible en: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

1 5 MAPA DE PERSONAS Y CONEXIONES

Namahn and Yellow Window Service Design, Design Flanders (2012). Stakeholder Mapping. En: Service design toolkit. Disponible en: http://www.servicedesigntoolkit.org/assets/posters/workposter_stakeholdermapping_a1.pdf

1 6 GRUPO OBJETIVO

Nesta (2009). Worksheet 3a: Your Customers. En: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/creativeenterprise-toolkit>

1 7 PERSONAS

Business Design Toolkit (2010). Personas. Disponible en: <http://www.businessdesigntools.com/2011/12/personas>

1 8 MAPA DE PROMESAS Y POSIBILIDADES

IDEO (2011). Deliver: Plan a pipeline of solutions, p.135. En: IDEO, Human Centered Design Toolkit. Edition - 2. London: IDEO. Disponible en: <http://www.ideo.com/work/human-centered-designtoolkit/>

1 9 TALLER CREATIVO

Lovlie, L., Reason, B., Polaine, A. (2013). Service Design: From Insight to Implementation, p.60. Rosenfeld Media

2 0 GENERADOR DE IDEAS RÁPIDAS

Nesta (2013). Fast Idea Generator. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/fast-ideagenerator>

2 1 SOMBREROS PARA PENSAR

De Bono, E. (1985). Six Thinking Hats. USA: Little, Brown and Company. Disponible en: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

2 2 MAPA DE VALOR

Nesta (2009). Worksheet 2a: Your Values. En: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/creative-enterprise-toolkit>

2 3 IMPULSORES DE MEJORA

Eberle, B. (1997). Scamper Worksheet. USA: Prufrock Press. Disponible en: <http://bmgj.org/toolstemplates/scamper-worksheet>

2 4 PLAN DE PRUEBAS DE PROTOTIPO

Nesta (2011). Prototyping in Public Spaces. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-public-services>

2 5 MAPA DE EXPERIENCIAS

Schneider, J., Stickdorn, M., (2010). The Customer Journey Canvas. En: This is Service Design Thinking. Amsterdam: BIS Publishers. Disponible en: http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisdt_cujoca.pdf

2 6 PLANO GENERAL

Julier, J., Kimbell, L. (2012). Blueprint, p.44. En: The Social Design Methods Menu. Disponible en: http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

2 7 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Nesta (2009). Worksheet 4a: Marketing Mix. En: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/creativeenterprise-toolkit>

2 8 LISTA DE TAREAS CRÍTICAS

Nesta (2009). Worksheet 4b: Critical Marketing Tasks. En: Creative Enterprise Toolkit. Disponible en: <http://www.nesta.org.uk/publications/creativeenterprise-toolkit>

2 9 PLAN DE NEGOCIOS

Gov.uk (2013). Write a Business Plan. Disponible en: <https://www.gov.uk/write-business-plan>

3 0 PLAN DE ESCALADA

<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>

Recursos Recomendados

PUBLICACIONES

1. Aid on the Edge of Chaos
Ben Ramalingam
2. Dead Aid
Dambisa Moyo
3. Poor Economics: A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty
Esther Duflo & Abhijit Banerjee
4. Creating a World without poverty: Social Business and the Future of Capitalism
Muhamad Yunus
5. More Than Good Intentions: Improving the Ways the World's Poor Borrow, Save, Farm, Learn, and Stay Healthy
Dean Karlan & Jacob Appel
6. The Power of Positive Deviance
Richard Pascale, Jerry Sternin & Monique Sternin
7. Scaling Up – From Vision to Large-scale change: A Management Framework for Practitioners
Larry Cooley and Richard Kohl
8. UNDP: Financing for Development
http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Development%20Cooperation%20and%20Finance/InnovativeFinancing_Web%20ver.pdf
9. World Bank: Innovation Policy - A Guide for Developing Countries
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2460/548930PUB0EPI11C10Dislosed061312010.pdf?sequence=1>
10. OECD: Innovation for Development
<http://www.oecd.org/sti/inno/50586251.pdf>
11. Open Book of Social Innovation
Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan
<http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>
12. In and out of sync
Nesta (Geoff Mulgan with Rushanara Ali, Richard Halkett and Ben Sanders)
<http://www.nesta.org.uk/publications/and-out-sync>
13. Our Frugal Future: Lessons from India's Innovation system
Nesta (Kirsten Bound & Ian Thornton) <http://www.nesta.org.uk/publications/our-frugal-future-lessons-india%20%92s-innovation-system>
14. China's Absorptive State: Innovation and research in China
Nesta (Kirsten Bound, Tom Saunders, James Wilsdon and Jonathan Adams) <http://www.nesta.org.uk/publications/chinas-absorptive-state-innovation-and-research-china>
15. The Digital Social Innovation Report
Nesta (Nesta (Francesca Bria)
[http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_\(2\).pdf?1391180858](http://s3-eu-west-1.amazonaws.com/digitalsocialinnovation/attachments/52ebbc3a72b09eaa31000001/DSI-report_(2).pdf?1391180858)

SITIOS WEB

1. World Bank Institute
<http://wbi.worldbank.org/wbi/>
(also see World Bank Challenge Platform <https://wbchallenge.imaginatik.com/>,
World Bank Development Marketplace <http://wbi.worldbank.org/wbdlm/>,
Innovative Solutions <http://wbi.worldbank.org/wbi/approach/innovation>)
2. OECD Wikiprogress
<http://www.wikiprogress.org/index.php/Wikiprogress.org>About>
3. Oxfam Policy & Practice
<http://policy-practice.oxfam.org.uk/>
4. ODI Publications
<http://www.odi.org.uk/publications>
5. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
<http://www.povertyactionlab.org/about-j-pal>

KITS DE HERRAMIENTAS

1. IDEO HCD toolkit
<http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
2. Project Innovation
<http://www.socialinnovationtoolkit.com/home.html>
3. UNICEF Innovation Labs – A Do-It-Yourself Guide
<http://www.unicefinnovationlabs.org/>
4. Finding What Works
<http://findingwhatworks.org/>
5. +Acumen
<http://plusacumen.org/>
6. Business Model Canvas
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

REDES

1. Social Innovation Exchange (SIX)
<http://www.socialinnovationexchange.org/>
2. Alliance for Useful Evidence
<http://www.alliance4usefulevidence.org/>
3. Smart Citizen
<http://forum.smartcitizen.me/>
4. Arduino
<http://arduino.cc/>
5. D-Lab: International Development Innovation Network
<http://d-lab.mit.edu/idin>
6. Random Hacks of Kindness
<http://www.rhok.org/>

BLOGS

1. Poverty Matters
<http://www.theguardian.com/global-development/poverty-matters>
2. Chris Blattman
<http://chrisblattman.com/>
3. From Poverty to Power
<http://oxfamblogs.org/fp2p/>
4. DFID Bloggers
<http://blogs.dfid.gov.uk/>
5. ODI Opinion
<http://www.odi.org.uk/opinion>



Desarrollo e Impacto, ¡Ya!

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS
PARA IMPULSAR Y APOYAR
LA INNOVACIÓN SOCIAL