

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

¿ POR QUÉ UTILIZAR EL DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS?	4
LAS TRES LUPAS DEL DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS	6
EL PROCESO ECE	8
CÓMO USAR ESTE KIT DE HERRAMIENTAS	10
MEJORES PRÁCTICAS PARA LA INNOVACIÓN	12
ESCENARIOS DE USO	14

## E

### ESCUCHAR

La sección de Escuchar te guiará a través del proceso de preparar para la investigación con los electores usando la metodología DCP.

<b>PASO 1:</b> IDENTIFICAR UN RETO DE DISEÑO	34
<b>PASO 2:</b> AVERIGUAR LO QUE YA SE CONOCE	39
<b>PASO 3:</b> IDENTIFICAR A LAS PERSONAS CON QUIENES HABLAR	40
<b>PASO 4:</b> ELIJA LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	42
Método: Entrevista Individual	42
Método: Entrevista Grupal	44
Método: Inmersión en el Contexto	46
Método: Documentación propia	48
Método: Conocimiento Generado por la Comunidad	51
Método: Entrevistas con Expertos	53
Método: Buscar Inspiración en Otras Partes	57
<b>PASO 5:</b> DESARROLLE UN ENFOQUE PARA ENTREVISTAS	58
Método: Entrevista Guiada	58
Método: Conceptos de Sacrificio	60
Método: Técnicas de Entrevista	64
<b>PASO 6:</b> DESARROLLA TU PARADIGMA	66
Paradigma: Mente de Principiante	66
Paradigma: Observar vs. Interpretar	68

## C

### CREAR

La sección de Crear te ayudará a traducir lo que has aprendido en el campo en soluciones concretas.

<b>PASO 1:</b> DESARROLLAR EL ENFOQUE	84
Método: Co- Diseño Participativo	84
Método: Diseño Empático	87
<b>PASO 2:</b> COMPARTIR HISTORIAS	88
<b>PASO 3:</b> IDENTIFICAR PATRONES	92
Método: Detectar Intuiciones Críticas	92
Método: Encontrar Temas	94
Método: Crear Interpretativos	96
<b>PASO 4:</b> CREAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD	98
<b>PASO 5:</b> HACER TORMENTA DE IDEAS DE SOLUCIONES NUEVAS	102
<b>PASO 6:</b> CONCRETAR LAS IDEAS	104
<b>PASO 7:</b> RECOGER COMENTARIOS	108

## E

### ENTREGAR

La sección de Entregar te dará las herramientas para ir de ideas y prototipos a soluciones y planes que pueden ser implementados. También te ayudará a crear un plan de capacitación para evaluar y continuar iterando tus diseños.

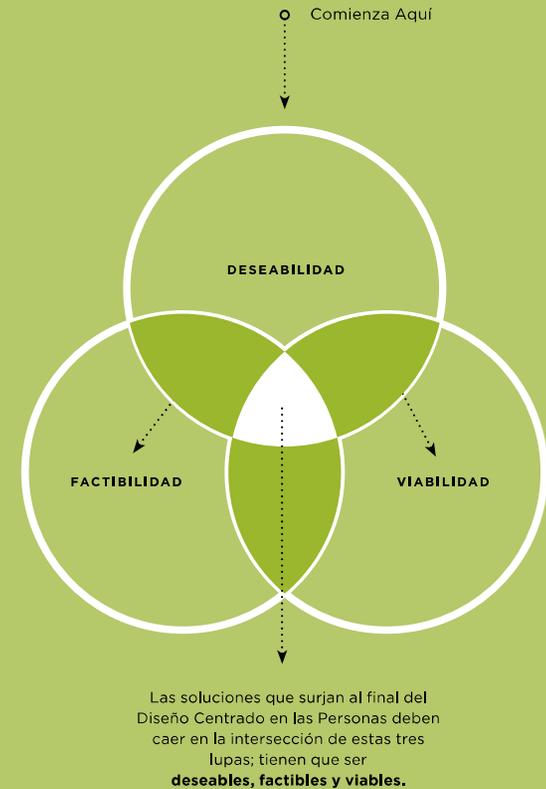
<b>PASO 1:</b> DESARROLLAR DE UN MODELO DE INGRESOS SOSTENIBLE	126
<b>PASO 2:</b> IDENTIFICAR LAS CAPACIDADES QUE SE NECESITAN PARA ENTREGAR LAS SOLUCIONES	129
<b>PASO 3:</b> PLANEAR UN FLUJO DE SOLUCIONES	130
<b>PASO 4:</b> CREAR UNA LINEA DE TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACION	132
<b>PASO 5:</b> PLANEAR MINI PROGRAMAS PILOTO Y REITERACIONES	134
<b>PASO 6:</b> CREA UN PLAN DE APRENDIZAJE	138
Método: Buscar Indicadores	140
Método: Evaluar los Resultados	144

## LAS TRES LUPAS DEL DISEÑO CENTRADO EN LAS PERSONAS

El Diseño Centrado en las Personas (DCP) es un proceso y un conjunto de técnicas que se usan para crear soluciones nuevas para el mundo. Estas soluciones incluyen productos, servicios, espacios, organizaciones y modos de interacción.

La razón por la que este proceso se llama "centrado en las personas" es por el hecho de que en todo momento, está centrado en las personas para quienes se quiere crear la nueva solución. El proceso DCP comienza examinando las necesidades, los sueños y los comportamientos de las personas que se verán beneficiadas por las soluciones resultantes. Se pretende escuchar y entender lo que estas personas desean, lo que necesitan. A eso le llamamos la dimensión de lo que es deseable. A lo largo de todo el proceso de diseño miramos al mundo a través de esta perspectiva.

Una vez que hemos identificado lo que es deseable, empezamos a ver nuestras soluciones a través de lo que es factible y lo que es viable. Introducimos estas perspectivas en detalle en las últimas fases del proceso.



## EL PROCESO ECE

El proceso de Diseño Centrado en las Personas empieza con la identificación de un reto específico que se quiere resolver y pasa por tres fases principales: Escuchar, Crear y Entregar. Durante el proceso el equipo pasará de observaciones específicas a síntesis abstractas para más adelante volver a lo específico mediante el diseño de soluciones concretas.



### ESCUCHAR

Durante la etapa Escuchar, tu Equipo de Diseño recopilará historias, anécdotas y elementos de inspiración. Tendrá que prepararse para la investigación y guía del trabajo de campo.



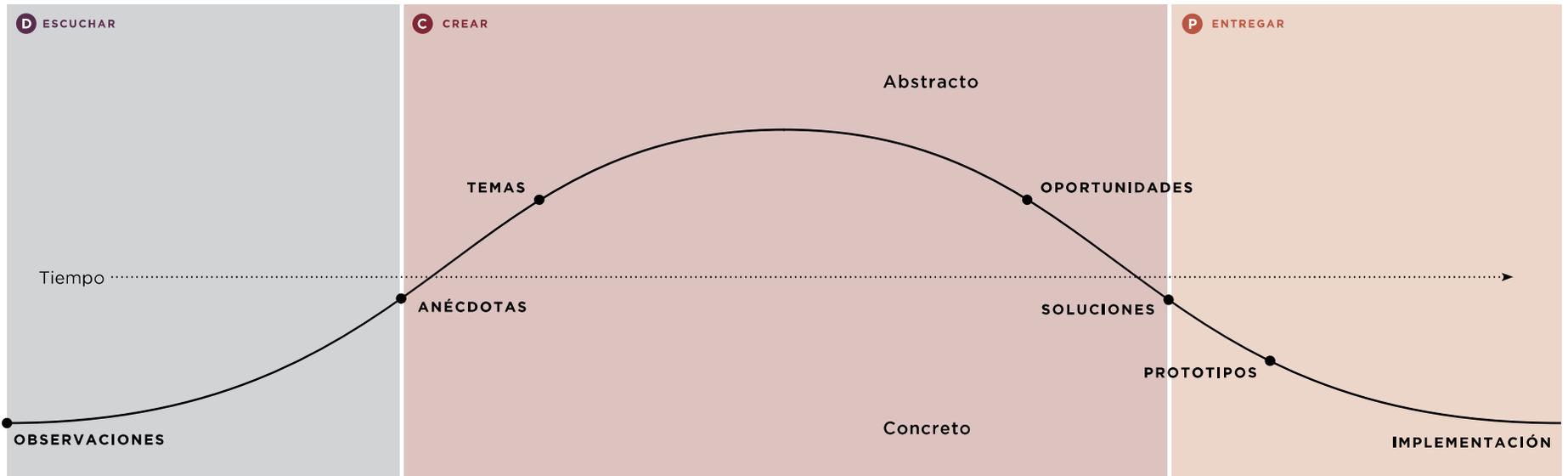
### CREAR

En la etapa Crear el equipo trabajará en un ejercicio cuyo fin será recopilar lo que se ha observado en las personas para ponerlo en marcos teóricos, oportunidades, soluciones y prototipos. Durante esta fase pasarán de un pensamiento concreto a un pensamiento más abstracto en la identificación de temas y oportunidades, para después volver a lo concreto mediante soluciones y prototipos.



### ENTREGAR

La etapa Entregar es en la cual empezarás a realizar tus soluciones a través de un modelo financiero de ingresos y de costes, de la evaluación de capacidades y de la planificación de la implementación. Esto te ayudará a lanzar nuevas soluciones en el mundo.



Para recordar estas frases, sólo hay que recordar D-C-P.



# ESCUCHAR: OBJETIVOS

El diseño de soluciones significativas e innovadoras que sirvan a los miembros de la comunidad comienza con la comprensión de las necesidades, esperanzas y aspiraciones que ellos tienen para el futuro.

El folleto Escuchar provee al equipo de metodologías y consejos para entrar en contacto con la gente en su medio habitual con el objeto de comprender los temas en profundidad.

---

La meta de este libro es servir de guía para saber:

- » **CON QUIÉN HABLAR**
- » **CÓMO GENERAR EMPATÍA**
- » **CÓMO RECOGER HISTORIAS**



Es una gran técnica para lograr que los campesinos cuenten sus historias.

—IDE ZAMBIA



# ESCUCHAR: RESULTADOS

Al final de la sección Escuchar, prepárate para hacer un trabajo de campo completando estas hojas de trabajo en la Guía de Campo:

- Plan de reclutamiento de participantes
- Cronograma de investigación
- Identidad, poder & políticas
- Guía para entrevistas grupales
- Guía para entrevistas individuales

---

Los resultados de esta fase son:

- » **ESCUCHAR LAS HISTORIAS DE LA GENTE**
- » **OBSERVAR LA REALIDAD DE LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD**
- » **COMPRENDER CON MÁS PROFUNDIDAD SUS NECESIDADES, OBSTÁCULOS Y LIMITACIONES**



# ESCUCHAR: RESULTADOS

Los métodos de investigación cualitativa le permiten al equipo de diseño desarrollar una profunda empatía hacia la gente para la que está diseñando, cuestionar supuestos y sugerir soluciones nuevas. En los primeros pasos del proceso, la investigación es generativa – sirve para estimular la imaginación y agudizar la intuición sobre oportunidades e ideas novedosas. En las últimas fases, estos métodos pueden ser evaluativos – sirven para captar rápidamente cuál es la respuesta de la gente a las ideas y a las soluciones propuestas.

#### ¿Para qué sirven los métodos cualitativos?

Los métodos cualitativos pueden hacernos descubrir las necesidades, deseos y aspiraciones profundas. Son muy útiles en la primera etapa de la investigación para poner a prueba los supuestos sobre el mundo y cuando no se puede suponer que los investigadores ya conocen todo el universo de respuestas posibles, creencias e ideas de los participantes.

**Los métodos cualitativos pueden ayudar a descubrir, a partir de lo que la gente dice, tanto las oportunidades como las barreras sociales, políticas, económicas y culturales.**

La investigación cualitativa puede ser un instrumento poderoso para analizar y hacer mapas de la dinámica relacional entre la gente, los lugares, los objetos y las instituciones, lo que es posible porque los fenómenos sociales tienden a estar relacionados internamente (es decir, son partes constitutivas y mutuamente dependientes).

A través de un examen profundo de los puntos extremos de un conjunto de fenómenos, se puede echar luz sobre todo el universo de relaciones, ya que los otros casos caerán en algún lugar dentro del mapa de relaciones y conexiones. Después se puede someter a examen el conjunto de relaciones identificadas usando métodos interpretativos o se las puede mejorar usando métodos cuantitativos

#### ¿Para qué no sirven los métodos cualitativos?

Los métodos cualitativos no sirven para determinar comportamientos/actitudes “promedio” o contestar preguntas como: “¿La gente del lugar X está más dispuesta a hacer esto que la gente del lugar Y?” Esto es así porque los métodos cualitativos no toman una muestra lo suficientemente grande como para ser estadísticamente significativa.

**La fortaleza de la investigación cualitativa está en la comprensión profunda y no en la amplitud de su cobertura.**

En las últimas fases del proceso de diseño, la investigación cuantitativa se convierte en un buen complemento para entender, por ejemplo, si es posible que se adopte una solución nueva o para entender cómo varía el efecto de las soluciones de una región a otra.

Escuchar  
Identificar un reto de diseño

#### Notas para el facilitador

 **Tiempo:**  
1-1,5 Horas

 **Dificultad:**  
★★★★★

Paso 1: Trabaja con el liderazgo para identificar una lista de criterios para el reto. (Por ej. ¿Tiene que ajustarse a un plazo determinado? ¿Tiene que concentrarse en una zona geográfica o en algún tema? ¿Tiene que encuadrar en una iniciativa en curso? ¿Tiene que explorar nuevas oportunidades?)

Paso 2: Con una buena dirección, el equipo de diseño y/o los miembros de la comunidad harán una lista de los retos a los que van a enfrentarse.

Paso 3: Replantea esos retos según el punto de vista de los miembros de la comunidad y en un contexto más amplio.

Paso 4: Vota o selecciona según tu criterio los dos o tres retos principales.

Paso 5: Reduce todo a un reto teniendo en cuenta los aportes de los actores principales.

Paso 6: Escribe en una sola concisa frase el reto de diseño que servirá de guía para el equipo de diseño.

## 1

### IDENTIFICAR UN RETO DE DISEÑO

La base del DCH es un Reto de Diseño conciso. Este reto servirá de guía para las preguntas que se hagan en la investigación de campo y para las oportunidades y soluciones que se desarrollen durante el proceso posterior. Un Reto de Diseño Centrado en las Personas se expresa como una posibilidad. Por ejemplo: "Crear ahorros y productos de inversión que sean apropiados para gente que vive en



CONSEJO  
#1

La decisión del Reto de Diseño puede ser tomada por los dirigentes de la organización o se puede desarrollar trabajando en equipo. En cualquiera de los dos casos, hay que empezar identificando los retos que afronta la gente o las oportunidades de lanzamiento que la organización tiene interés en explorar. Reduce esta lista a un reto de diseño específico.



CONSEJO  
#2

#### Un buen Reto de Diseño tendría que:

- » Estar planteado en términos humanos (más que en la funcionalidad de la tecnología, el producto o el servicio).
- » Ser lo suficientemente amplio como para permitirle descubrir las áreas de valor inesperado.
- » Ser lo suficientemente acotado como para que el tema sea manejable.



PRECAUCIÓN

El reto que elijas puede estar relacionado con la adopción de nuevas tecnologías, comportamientos, medicinas, productos o servicios. Esto podría llevar a expresar el reto de diseño desde el punto de vista organizacional, tal como "¿Cómo podemos hacer que la gente de las ciudades pequeñas abra cuentas de ahorro?" Por el contrario, para servir de trampolín para la innovación, el reto tendría que ser replanteado de un modo más centrado en las personas, como cuestionando "¿Cómo podemos crear un sistema financiero de confianza para la gente de las ciudades pequeñas?"



PRUEBA

Comienza el reto de diseño con verbos que indiquen acción, tales como "Crear", "Definir", "Adaptar", etc. O mediante oraciones en forma de pregunta que empiecen con: "¿Cómo podemos...?"

Escuchar  
Descubrir lo que ya se  
conoce

PASO  
2

## AVERIGUAR LO QUE YA SE CONOCE

Es muy posible que ya tengas algún conocimiento sobre el tema. Algunas sesiones bajo el lema “¿Qué sabemos?” ayudan a actualizar el conocimiento que ya existe relacionado con el Reto de Diseño. Una vez que eso se haya documentado, estarás listo para descubrir lo que todavía no saben.



### PRUEBA

Primero, escribe notas con lo que ya saben sobre el Reto para el Diseño, incluyendo:

- » Qué quieren o necesitan las personas
- » Qué tecnologías pueden ayudar en este reto
- » Qué soluciones o ideas se han probado en otras áreas
- » Cualquier hipótesis que surja enseguida sobre el modo de resolver el Reto para el Diseño

¿Surgen algunas contradicciones o tensiones? ¿Qué conoce mejor el equipo: las necesidades de la gente, las posibilidades tecnológicas o el modo de implementar ideas?

Después, escribe lo que no conocen pero que necesitan saber en relación con el área de investigación, como por ejemplo:

- » Qué hacen, piensan o sienten los miembros de la comunidad
- » Cómo valoran lo que se les ofrece
- » Cuáles pueden ser las futuras necesidades de los miembros de la comunidad
- » Retos para la implementación de las ideas

¿Dónde se necesita investigar más?

¿Cómo se podría armar la estrategia de reclutamiento?

¿Qué categorías podrían constituir la base de la guía de discusión?

### Notas para el facilitador

**Tiempo:**  
30-60 mins.

**Dificultad:**  
★★★★☆

Paso 1: Haz un cartel con el reto de diseño para que el equipo pueda verlo.

Paso 2: Reparte papeles a los integrantes del equipo de diseño y pídeles que pongan por escrito lo que ya conocen sobre el tema. Tiene que haber sólo un dato en cada papel.

Paso 3: Pídeles a cada uno que lea sus notas y pongas debajo del reto de diseño. Pídeles a los demás que manifiesten su desacuerdo o que pongan a prueba cualquiera de los supuestos que surjan.

Paso 4: Pídeles al equipo que escriba lo que no saben sobre el reto y que lean esas anotaciones. Aparta esas notas.

Paso 5: Agrupa las notas según los diferentes temas con el fin de ayudar a que el equipo desarrolle métodos de investigación, un plan de reclutamiento y una guía para entrevistas

Escuchar  
Identificar a las personas  
con quienes hablar

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
30-60 minutos

**Dificultad:**  
☆☆☆☆

**Paso 1:** Desarrolla el espectro de personas que vas a convocar. Genera varias opciones (por ej. de altos a bajos ingresos, de arriesgados a reacios al riesgo, de terratenientes a sin tierra) En forma individual o colectiva reduce las opciones a una o dos que parezcan más relevantes y que aseguren que la investigación cubre los "extremos".

**Paso 2:** Identifica los lugares relevantes para reclutar a los participantes. Pídeles a los actores locales que hagan una lista de los lugares favorables para esta investigación. Tome 2-5 sitios para la investigación de campo muy distintos entre sí (por ej. un lugar seco y otro húmedo o un sitio en el centro y otro en un lugar alejado)

**Paso 3:** Seleccione los contactos de la comunidad más adecuados para que le ayuden a arreglar los encuentros para las entrevistas grupales e individuales. Asegúrese de que los contactos de la comunidad incluyan hombres y mujeres.

PASO  
**3**

## IDENTIFICAR A LAS PERSONAS CON QUIENES HABLAR

Reclutar los participantes apropiados e inspiradores es crítico. Es fundamental para la investigación que se ponga atención a las cuestiones de género, a las etnias y a la presencia equilibrada de clases sociales.

Es útil encontrar gente que represente los "extremos" para que la investigación sirva para inspirar nuevas oportunidades. Los participantes extremos ayudan a descubrir comportamientos, deseos y necesidades no manifiestos del resto de la población; pero que se observan más fácilmente en ellos porque son los que sienten sus efectos con más fuerza. Al incluir ambos extremos del espectro junto con algunas personas que se hallen en el medio, se escucharán la totalidad de comportamientos, creencias y perspectivas, aún con pocos participantes. Se verá la importancia de la inclusión de este amplio espectro en las últimas fases, especialmente en la construcción de modelos interpretativos y como fuente de inspiración para la tormenta de ideas (brainstorming).



**GÉNERO**

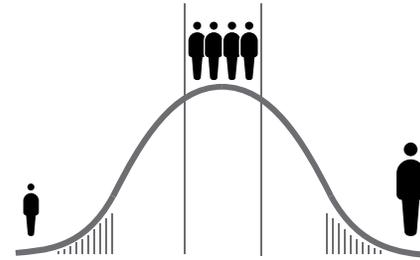
Algunas comunidades se pueden resistir a que los hombres miembros de la ONG entrevisten a las mujeres. Hay que asegurarse de que las mujeres de la ONG sean las que ayuden a reclutar y a entrevistar a otras.



**PRECAUCIÓN**

Las sesiones grupales son muy buenas para identificar a los participantes que pasarán a ser parte de las entrevistas individuales. Sin embargo, a menudo las comunidades sólo quieren mostrarles a las ONG aquellos miembros exitosos o a los hombres de la comunidad.

Escuchar  
Identificar a las personas  
con quienes hablar



**CONSEJO #1**

Un tercio de los participantes podrían ser "componentes ideales", aquellos que son exitosos, adoptan rápidamente nuevas tecnologías y/o exhiben comportamientos deseables.

Un tercio de los participantes tendrían que ser lo contrario: aquellos que son muy pobres, reacios a las nuevas tecnologías y/o que muestren comportamientos problemáticos.

Un tercio de los participantes deberían estar en algún punto intermedio, son aquellos que según los investigadores representan al "término medio" de la gente.



**CONSEJO #2**

Para tener representación de todo el espectro que va desde los más ricos a los más pobres, tendrás que pedir:

- » ¿Me presentarías a una familia que no tenga dinero suficiente para mandar a sus hijos a la escuela?
- » ¿Quién no se ha podido costear el mantenimiento o los arreglos necesarios de su casa?
- » ¿Quién ha tenido últimamente un contratiempo (problemas de salud, mala cosecha, etc.)?



Busca en la Guía de Campo la ayuda que necesitas para reclutar gente.

PASO  
**4**

Escuchar  
Elige los métodos de investigación  
Método: entrevista personal

## ELIJE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación para el diseño es útil no sólo para entender a las personas sino también para situar los comportamientos individuales en el contexto y en la comunidad que los contienen. Por lo tanto será importante emplear muchos métodos de investigación. Para comprender las variaciones en los ingresos o en los activos de una región a otra, también se podrían usar fuentes secundarias y datos cuantitativos para complementar los métodos que se describen en este libro.

Los siete métodos que aquí se describen son:

- » Entrevista individual
- » Entrevista grupal
- » Inmersión en el contexto
- » Documentación propia
- » Conocimiento generado por la comunidad
- » Entrevistas con expertos
- » Búsqueda de inspiración en otras partes

### MÉTODO: ENTREVISTA INDIVIDUAL

Las entrevistas individuales son críticas en la mayoría de las investigaciones para el diseño porque permiten una visión profunda y rica de los comportamientos, los modos de pensar y la vida de la gente. En la medida de lo posible, hay que tratar de entrevistar a los participantes en sus casas o lugares de trabajo, para observarlos en su contexto. Los entrevistadores deben hacer sentir cómodos a los entrevistados y deben permitirles ver los objetos, los espacios y la gente que ellos mencionan durante las entrevistas.



**PRECAUCIÓN**

Si hay mucha gente en el equipo de investigación, no deberían ir a cada entrevista más de tres personas, para no abrumar a los participantes y/o dificultarle al dueño de la casa hacer sitio para tanta gente.



En relación con el paso 5: Desarrolla un Enfoque para las entrevistas que contenga un conjunto de preguntas para las individuales.

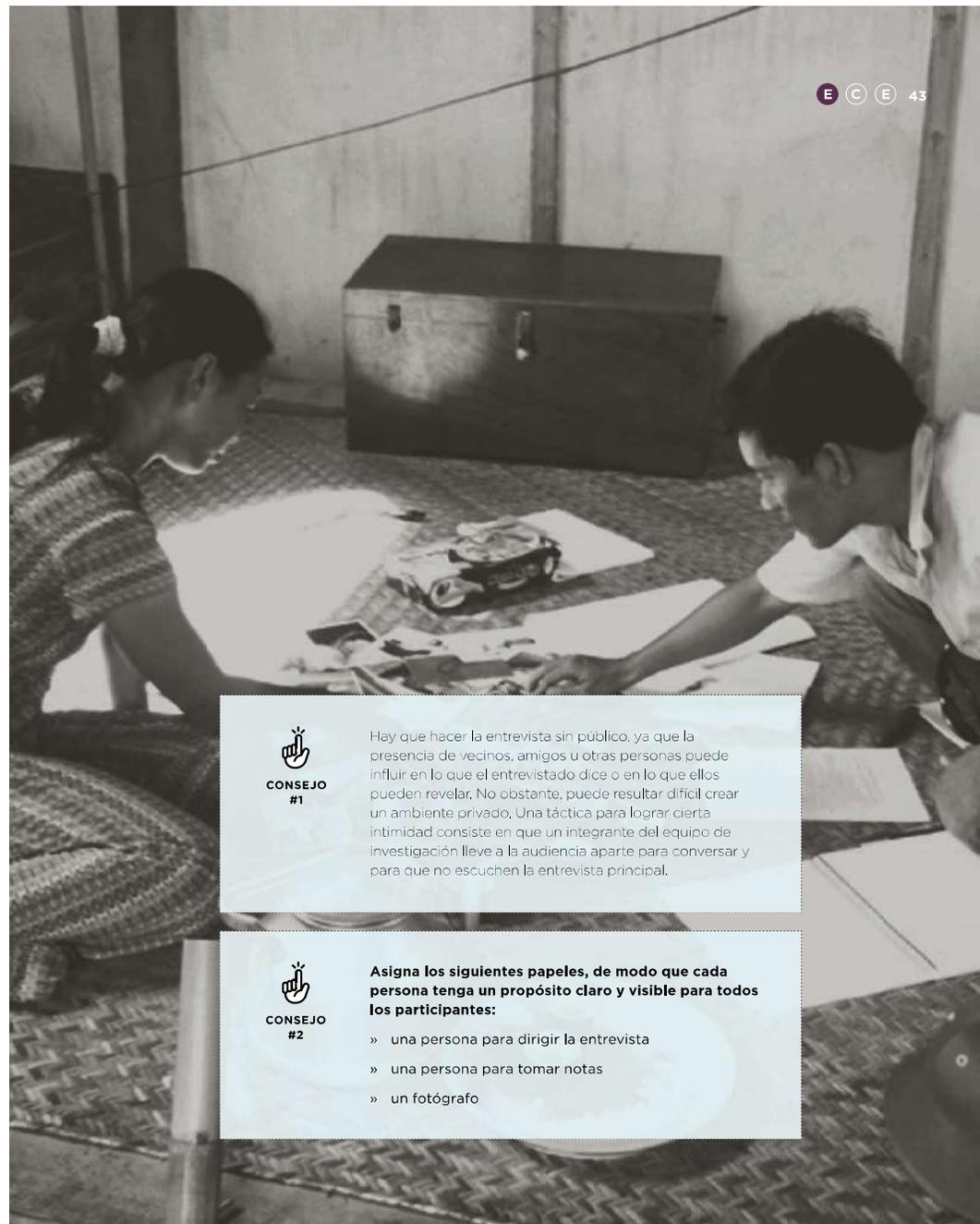
#### Notas para el facilitador

🕒 **Tiempo:**  
60-90 minutos

☆ **Dificultad:**  
☆☆☆☆☆

Paso 1: Después de que tu equipo haya redactado la guía para entrevistas (véase la Guía de Campo), practiquen la entrevista individual separándose en parejas. Una persona hace el papel de entrevistador y la otra el de entrevistado. Pídeles a las parejas que practiquen la entrevista entre ellos.

Paso 2: Pregúntale a tu equipo lo que han aprendido en ese ejercicio. ¿Están faltando algunos temas o preguntas?



**CONSEJO  
#1**

Hay que hacer la entrevista sin público, ya que la presencia de vecinos, amigos u otras personas puede influir en lo que el entrevistado dice o en lo que ellos pueden revelar. No obstante, puede resultar difícil crear un ambiente privado. Una táctica para lograr cierta intimidad consiste en que un integrante del equipo de investigación lleve a la audiencia aparte para conversar y para que no escuchen la entrevista principal.



**CONSEJO  
#2**

**Asigna los siguientes papeles, de modo que cada persona tenga un propósito claro y visible para todos los participantes:**

- » una persona para dirigir la entrevista
- » una persona para tomar notas
- » un fotógrafo

**Notas para el facilitador**

🕒 **Tiempo:**  
1,5-2 horas

☆ **Dificultad:**  
★★★★☆

Paso 1: Después que el equipo haya desarrollado una Guía para la entrevista grupal (véase Paso 4), separa a los integrantes del equipo en grupos de dos para que practiquen la entrevista. Pídeles a los entrevistadores que desarrollen una propuesta que incluya a las mujeres y a los miembros más callados del grupo. Pídeles también que desarrollen estrategias para inducir a aquellos que pueden estar dominando la conversación para que dejen responder también a otras personas.

Paso 2: Haz que los miembros del equipo compartan las "mejores prácticas" para incluir a los más callados del grupo y para evitar que algunos monopolicen la conversación.

PASO  
4

## MÉTODO: ENTREVISTA GRUPAL

Las entrevistas grupales sirven para tener un conocimiento rápido de la comunidad. Dichas entrevistas pueden ser buenas para conocer cómo es la vida de la comunidad y su dinámica, comprender aspectos generales de la comunidad y dar a todos los miembros de la comunidad la oportunidad de expresar sus puntos de vista.

Las entrevistas grupales no sirven para alcanzar un conocimiento profundo de los flujos de ingresos individuales, descubrir lo que la gente piensa en realidad ni comprender cómo se pueden cambiar las creencias o los comportamientos comunes.



**CONSEJO  
#1**

### Pautas para las reuniones grupales

Tamaño: 7 -10 personas de diversa situación económica

**Lugar:** Hay que hacer la reunión en un lugar neutro que sea compartido por la comunidad y donde todos tengan libre acceso (sin que importe edad, sexo, estatus o raza).

**Género:** Los grupos pueden ser mixtos o divididos por sexo dependiendo de las costumbres de la comunidad (en caso de que hombres y mujeres tengan que reunirse aparte, puede haber dos facilitadores que dirijan sendas reuniones de forma simultánea).

**Edad:** Según los temas y el contexto local se pueden reunir grupos en los que participen padres y adolescentes/niños.

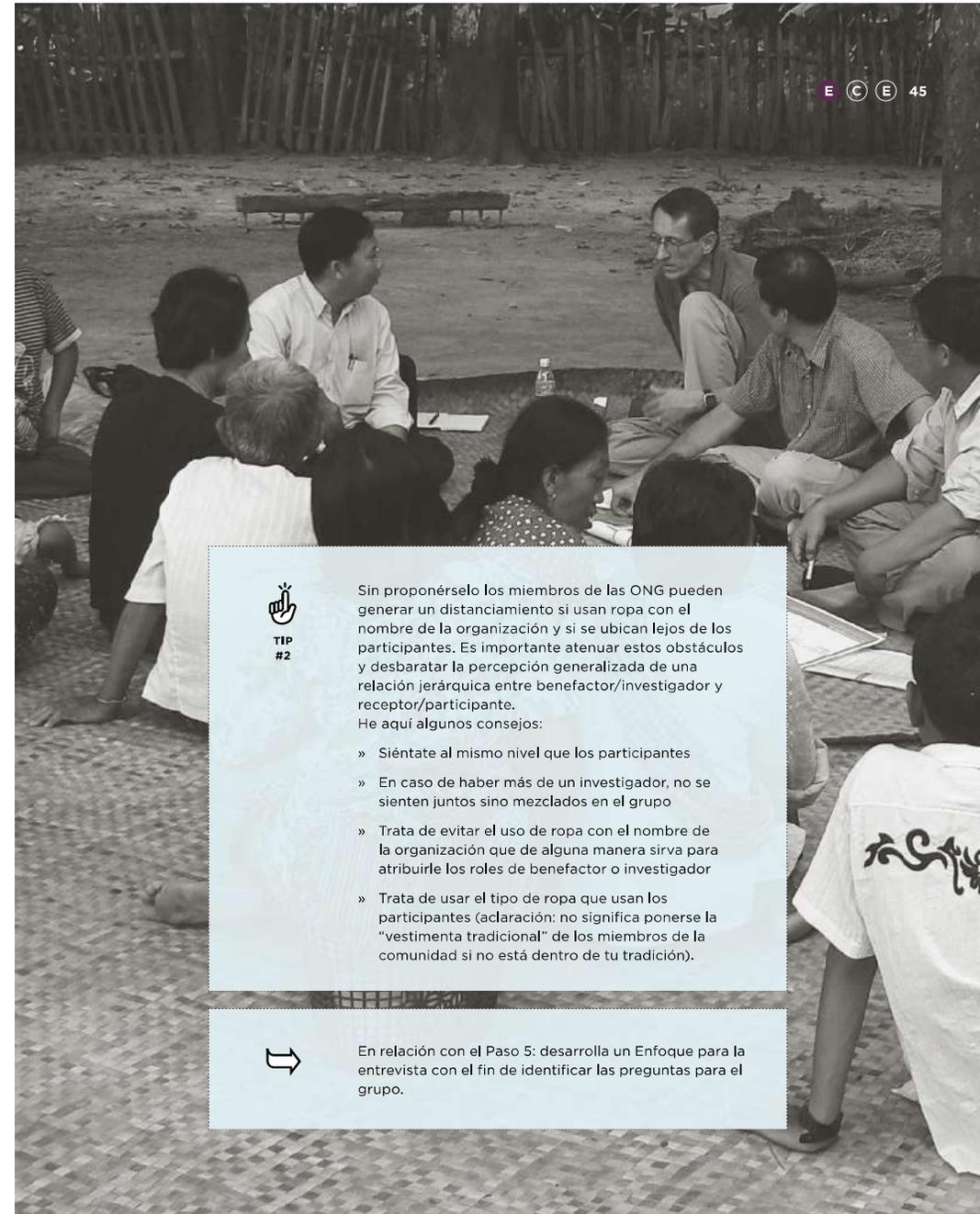


**PRECAUCIÓN  
#1**

¿En esta comunidad se valoran de igual manera las opiniones de los hombres y de las mujeres? Si no es así, sería mejor hacer dos reuniones, una sólo con mujeres y otra con hombres exclusivamente.

¿Están presentes las personas con peso político (como líderes comunitarios, administradores locales, etc.)? En ese caso, sus opiniones pueden ser obstáculos para que otros se expresen libremente.

¿La comunidad los ve como una fuente de fondos, regalos o donaciones? En ese caso, para evitar que las relaciones estén signadas por el deseo de obtener algún beneficio potencial; sería de gran ayuda preparar una introducción para aclarar cuál es el objetivo de la entrevista y manifestar que no se les dará nada a cambio.



**TIP  
#2**

Sin proponérselo los miembros de las ONG pueden generar un distanciamiento si usan ropa con el nombre de la organización y si se ubican lejos de los participantes. Es importante atenuar estos obstáculos y desbaratar la percepción generalizada de una relación jerárquica entre benefactor/investigador y receptor/participante.

He aquí algunos consejos:

- » Siéntate al mismo nivel que los participantes
- » En caso de haber más de un investigador, no se sienten juntos sino mezclados en el grupo
- » Trata de evitar el uso de ropa con el nombre de la organización que de alguna manera sirva para atribuirle los roles de benefactor o investigador
- » Trata de usar el tipo de ropa que usan los participantes (aclaración: no significa ponerse la "vestimenta tradicional" de los miembros de la comunidad si no está dentro de tu tradición).



En relación con el Paso 5: desarrolla un Enfoque para la entrevista con el fin de identificar las preguntas para el grupo.

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
2-4 Días

**Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Para planificar una estadia, identifica a las personas que estén dispuestas a alojar en su casa a un investigador de una a tres noches. Dependiendo de las costumbres locales, de los niveles de inseguridad y de las barreras idiomáticas, los miembros del equipo pueden alojarse en las casas de forma individual o en grupos de dos o tres personas.

**PASO 2:** Asegúrate de que el equipo entienda que el objetivo de este ejercicio es ver cómo es la vida cotidiana de los participantes. Adviérteles que no hay que llevar a la casa que los aloje regalos muy elaborados, comida o bebidas alcohólicas. Sin embargo, queda bien llevar un regalo pequeño como un artículo para el hogar o colaborar con los gastos normales de la familia.

**PASO 3:** Diles a los miembros del equipo que participen en las tareas habituales de la familia. Pídeles que se tomen su tiempo para estar con ellos y conversar con los hombres, las mujeres y los niños de la casa. Es importante ver cómo se desenvuelve la casa desde todas las

Escuchar  
Elección de métodos de investigación  
Método: Inmersión en el contexto

PASO 4

**MÉTODO:  
INMERSIÓN EN EL CONTEXTO**

La inmersión en el contexto donde encuentra a la gente en el lugar donde vive, trabaja y desarrolla su vida social pone de manifiesto nuevos puntos de vista y oportunidades inesperadas.

El Diseño Centrado en las Personas resulta más eficaz cuando los diseñadores entienden a la gente para quienes están diseñando no sólo a nivel intelectual, sino también de manera experimental. Trata de hacer lo que hacen los miembros de la comunidad y de hablar con ellos acerca de sus experiencias diarias.

**GÉNERO**

Durante un proyecto en áreas rurales de la India, la gente decía que a las mujeres les estaba prohibido tocar a un hombre que no fuera un familiar cercano. Sin embargo, al pasar varios días en una aldea, el equipo observó que había muchas circunstancias en las que mujeres con entrenamiento o uniformadas a cargo de tareas específicas podían tocar a los hombres sin grandes problemas. Estas brechas entre lo que la gente dice y lo que hace no son malas. De hecho, al observar estas diferencias pueden surgir nuevas oportunidades; por ejemplo, diseñar un nuevo servicio médico a cargo de mujeres con uniforme.

**PRUEBA #1****Trabaja codo a codo**

Vale la pena dedicar un momento, desde unas pocas horas a unos pocos días, para trabajar con alguien. Al experimentar cada tipo de trabajo de primera mano, se puede tener una comprensión más acabada de las necesidades, los obstáculos y las limitaciones.

**PRUEBA #2****Estadía en una casa de familia**

Pídele a una familia que hospede en su casa a 1-2 miembros del equipo por unas pocas noches. Esa estancia de unas pocas noches permite que la familia se sienta cómoda y actúe naturalmente. Después de la segunda noche, muy pocas personas pueden seguir "actuando" ante los invitados, en cambio a medida que transcurre el tiempo, si el equipo se lo sabe ganar, aumentarán la comprensión y la empatía

**CONSEJO #1****Lo que la gente dice (y piensa) que hace y lo que efectivamente hace no suele ser la misma cosa.**

Sin ánimo de engañar, a menudo sucede que la gente está segura de que hace cosas en su vida diaria que son muy diferentes de las que realmente hace. El objetivo no es corregir o señalar el error, sino más bien entender la diferencia.

**CONSEJO #2****Al ponerse en el lugar de otras personas, puedes conocer lo que ellas piensan y sienten, más allá de lo que dicen.**

La permanencia en el contexto implica el desarrollo de verdadera empatía al estar con la gente en su ambiente y haciendo lo que normalmente ellos hacen. Esta clase de inmersión profunda nos permite volver con una intuición e información nueva para diseñar soluciones. Comenzamos a asumir la perspectiva de la observación participante que nos permite tomar decisiones de diseño teniendo en mente el punto de vista de la gente. Por supuesto, siempre volvemos al terreno con el fin de recoger opiniones en la misma fuente para ver si nuestra intuición nos ha llevado a hacer las elecciones correctas y cómo podemos mejorarlas.

**CONSEJO #3****La inmersión en el contexto muestra compromiso y perseverancia.**

Por ejemplo, si trabajas con una persona en su lugar de trabajo todo un día, o vives con una familia durante unos pocos días o les ayudas a llevar sus productos al mercado, siempre estás mostrando verdadero interés en ellos y en lo que viven día a día. La confianza necesita tiempo y la gente va sintiéndose más cómoda compartiendo sus planes y esperanzas para el futuro. Muchas ONG adquieren esta conexión profunda después de construir la relación durante meses. Algunas técnicas como la estadía nocturna descrita más arriba pueden servir para ganar confianza de una manera más rápida.

**PASO 4**

Escuchar  
Elección de métodos de investigación  
Método: documentación propia

## MÉTODO: DOCUMENTACIÓN PROPIA

La documentación propia es un método poderoso para observar los procesos a lo largo de un período prolongado o para comprender matices de la vida de la comunidad cuando el investigador no puede estar en el lugar. Los registros de experiencias, como las anotaciones en un diario, permiten que el equipo vea cómo los participantes ven su vida, la comunidad y las relaciones que se dan en ella.



PRUEBA

Reúne a varias personas y dales cámaras, video cámaras, grabadoras o diarios junto con las instrucciones necesarias. Pídeles que documenten sus experiencias durante varios días o semanas. Tienes que dar instrucciones precisas, de manera que sirvan de guía para que los participantes registren fácilmente las actividades que se convertirán en información relevante para el proyecto de investigación. Cuanto más fácil les sea recoger la documentación, tanto mejor harán la tarea.

**Notas para facilitador**

**Tiempo:**  
2-30 Días

**Dificultad:**  
☆☆☆☆

**PASO 1:** Decide lo que quieres que la gente documente personalmente – sus sentimientos, actividades, vida de familia, ingresos o comportamientos. Sobre esta base, decide cuál puede ser la mejor manera de recoger la información: fotografías, diarios, grabaciones, etc.

**PASO 2:** Suministra a los participantes las herramientas y las indicaciones para que se documenten por sí durante varios días.

**PASO 3:** Cuando vuelvas a reunirte con los participantes, revisen juntos el material. Recuerda pedirles no sólo las cosas que documentaron, sino también que digan por qué eligieron esos detalles y cómo se sienten en relación con esos temas.



CONSEJO #1

A menudo los adolescentes y los jóvenes son buenos en los ejercicios de documentar en forma personal. A la gente joven le suele gustar expresarse de manera novedosa y el proceso de documentar sus vidas y la de la comunidad les puede parecer menos intimidante que a los adultos.



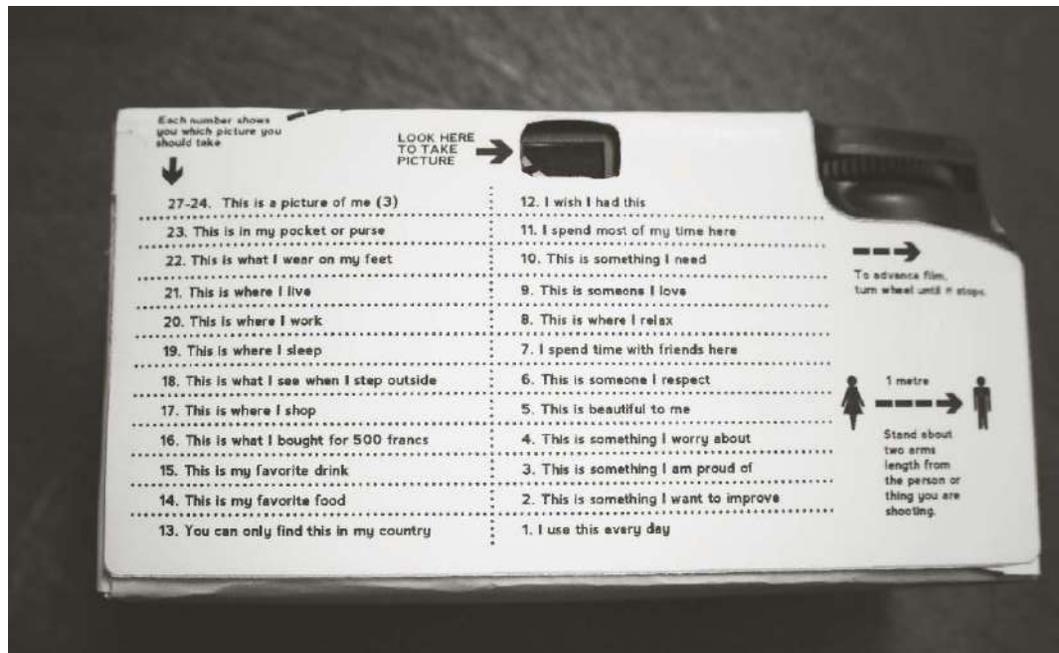
CONSEJO #2

Puede pasar que tus participantes necesiten un poco de ayuda y que tengas que practicar las técnicas de documentación propia. En ese caso muéstrales algunos ejemplos de otras personas que lo hayan hecho o dedícales unas pocas horas para mostrarles cómo recoger información.



GÉNERO

Sé cuidadoso sobre quién tiene acceso y a qué en la comunidad. Para este ejercicio es importante reunir tanto hombres como mujeres con el fin de tener diferentes perspectivas. Sé cuidadoso también con respecto a las clases sociales, edades y otros factores que afectan la información que la gente puede recoger y registrar.





Escuchar  
Elección de métodos de investigación  
Método: conocimiento generado por  
la comunidad

PAZO  
4

## MÉTODO: CONOCIMIENTO GENERADO POR LA COMUNIDAD

En la mayoría de los casos, los verdaderos expertos en relación con un tema y aquellos con una intuición aguda para el Reto de Diseño, son las personas de la comunidad, que son en última instancia los clientes. Considera la posibilidad de reunir a miembros de la comunidad para que sean los principales investigadores, traductores, diseñadores y/o quienes suministren la información clave para el proyecto.

A menudo conviene incorporar como socios en la investigación a miembros de la comunidad bien relacionados, a líderes reconocidos o a personas consideradas inteligentes y justas. Si se pide a personas de la comunidad que dirijan la investigación, los demás participantes pueden sentirse más cómodos para expresar sus inquietudes con franqueza. Además, como estos socios en la investigación conocen muy bien la comunidad, pueden ayudar a interpretar el significado oculto y las motivaciones que están detrás de las expresiones de los otros participantes.



### PRECAUCIÓN

A veces los políticos de la comunidad pueden transformar un proyecto de investigación en una batalla dentro de la comunidad por el acceso a los recursos de la investigación y/o los de la ONG. Aún cuando estos recursos no sean reales, la percepción de que hay favoritismos puede ser muy dañina. Antes de empezar un proyecto que utilice conocimiento generado por la comunidad, es importante conocer las dinámicas relevantes y las relaciones de poder.



### PRUEBA

Encuentra a aquellas personas de la comunidad que son particularmente innovadoras o que estén haciendo cosas fuera de lo común para tener éxito. ¿Cómo podrías asociarte con estos individuos para inspirar nuevas soluciones? ¿Qué podrías aprender promoviendo sus innovaciones y conocimientos?

### Notas para el facilitador

🕒 **Tiempo:**  
2-4 Días

☆ **Dificultad:**  
★★★★☆

Paso 1: Identifica unas pocas personas de la comunidad que convendría tener en el equipo de diseño. Trata de asegurarte de que sean personas de confianza y miembros respetables de la comunidad, que sean justas e imparciales y que no tengan ningún interés personal en las soluciones de diseño.

Paso 2: Decide cómo vas a compensar a esos individuos. A veces es conveniente pagarles un salario sobre la base de lo que reciben otros miembros del equipo de diseño, mientras que en otras ocasiones son más apropiadas las retribuciones no monetarias. En caso de dudas, busca a alguien que te aconseje.

Paso 3: Incorpora estos miembros del equipo de diseño en cualquier momento durante el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta su conocimiento de la dinámica y de las necesidades de la comunidad.

Escuchar  
Elección de métodos de investigación  
Método: Entrevistas con expertos

STEP  
4

## MÉTODO: ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Se pueden convocar expertos para que brinden información detallada e información técnica. El contacto con expertos es particularmente útil en los casos en que el equipo necesite aprender mucho en poco tiempo y/o donde otros ya hayan investigado mucho sobre un tema.

Algunos ejemplos de oportunidades en las que hay que hacer entrevistas con expertos son:

- » Para conocer la historia de una comunidad particular o de un tema
- » Para comprender las regulaciones que podrían afectar el diseño y la implementación de las soluciones
- » Para recoger información sobre nuevas tecnologías de desarrollo reciente o que están emergiendo

### Notas para el facilitador

 **Tiempo:**  
1,5-3 horas

 **Dificultad:**  
☆☆☆☆

Paso 1: Identifica las áreas o los temas de los que te gustaría hablar con los expertos.

Paso 2: Encuentra y reúne a estos expertos contándoles tu proyecto y del lapso durante el cual tienes previsto hablar con ellos. Trata de hablar con personas con opiniones diferentes sobre los temas para que desafíen al equipo a pensar de manera novedosa.

PASO 3: Vuelve a hablar con algunos de estos expertos durante la fase de Retroalimentación del proyecto – los expertos pueden ser incluso de más ayuda cuando tengan que responder a preguntas concretas.



PRECAUCIÓN

Las entrevistas con expertos no son un sustituto de la investigación primaria con los participantes y las comunidades. A menudo los expertos magnifican su pericia o desarrollan sus propias suposiciones y prejuicios que pueden ahogar la innovación.



CONSEJO  
#1

En la medida de lo posible, entrevista expertos con diferentes puntos de vista sobre un tema, con el objeto de equilibrar sus posiciones sesgadas.



CONSEJO  
#2

Recuerda que los verdaderos expertos son las personas para quienes estás diseñando. No pidas a los expertos que te den soluciones ni tomes sus ideas como la solución final.



Escuchar  
Elección de métodos de investigación  
Método: Buscar inspiración en otras partes

#### Notas para el facilitador:

**Tiempo:**  
20-60 minutos

**Dificultad:**  
☆☆☆☆

PASO 1: Piensa en todas las actividades, sentimientos y comportamientos que componen la experiencia de su reto. Pídele al equipo que entre todos hagan una lista.

PASO 2: Al lado de cada actividad, sentimiento o comportamiento, anota algunas otras áreas o situaciones donde también se dan. Por ejemplo, si la actividad es "usar un artefacto a la misma hora todos los días", otras situaciones pueden ser el uso de relojes despertador, pozos de agua o teléfonos móviles.

PASO 3: Haz que el equipo elija a través del voto situaciones que quisieran observar en busca de inspiración y haga los arreglos para la observación.

PASO 4: Haz que los miembros del equipo saquen fotografías y tomen notas de lo que experimentan durante la observación. Una vez juntos, informen sobre cómo fue la experiencia y qué se puede aplicar al reto de diseño.

STEP  
4

## MÉTODO: BUSCAR INSPIRACIÓN EN OTRAS PARTES

Una de las mejores maneras de inspirarse con nuevas ideas es observar experiencias similares en otros contextos, en vez de reducirse sólo al tema de investigación. El simple acto de ver qué pasa en contextos diferentes puede ser fuente de inspiración. Por ejemplo, a un cirujano se le puede ocurrir mejor cómo organizar su instrumental médico si visita una ferretería; el empleado de una compañía aérea puede sacar ideas para el check-in observando el mostrador de recepción de un hotel; o un vendedor de jugos elaborados a base de agua puede descubrir que la gente transporta objetos o líquidos pesados de otra forma.



PRUEBA  
#1

Con el fin de identificar escenarios inspiradores, haz una lista exhaustiva con las diferentes actividades o emociones que componen la experiencia que se investiga. Por ejemplo, una visita al médico podría incluir las siguientes actividades y sentimientos: sentirse mal, discutir con la familia la razón de la visita al médico, viajar, pagar y seguir las indicaciones del médico, cómo tomar un remedio o cambiar de comportamiento. Encuentra otras situaciones que incluyan algunas o todas estas actividades y después vaya a observarlas.



PRUEBA  
#2

Este método es más útil cuando ya se ha investigado un poco y se necesita refrescar el pensamiento.

# PASO 5

## DESARROLLA UN ENFOQUE PARA ENTREVISTAS

La entrevista es un arte que equilibra la necesidad de obtener información relevante de los entrevistados con la necesidad de aparecer frente a ellos como un amigo que les muestra interés y empatía. Para lograr este balance es fundamental desarrollar una estrategia propia para la entrevista. Aquí se incluyen tres métodos para entrevista que les pueden ayudar a desarrollar el enfoque de entrevistas que necesitan:

- » Entrevista guiada
- » Conceptos de sacrificio
- » Técnicas para entrevististas

### Notas para el facilitador

🕒 **Tiempo:**  
1-2 horas

☆ **Dificultad:**  
★★★★☆

PASO 1: Elabora una lista de temas relacionados con su reto de diseño que haya que incluir en la investigación de campo.

PASO 2: Clasifica los temas según categorías y subcategorías.

PASO 3: Identifica si algunos de los temas son específicos de actividades exclusivas de hombres o mujeres.

PASO 4: Divide el equipo en grupos de a dos. Asigna a cada grupo una de las principales categorías para que, teniendo en cuenta los temas relacionados con esa categoría, elaboren una lista de preguntas para hacer en el terreno.

PASO 5: Haz que cada grupo presente sus preguntas al equipo completo y agrega todas las preguntas adicionales que sean necesarias.

Escuchar  
Desarrollar un enfoque para entrevistas  
Método: Entrevista guiada

### MÉTODO: ENTREVISTA GUIADA

La entrevista semiestructurada es un método clave para favorecer el diálogo y una relación estrecha con los participantes manteniendo el foco sobre un tema en particular. La estructuración cuidadosa de las preguntas del cuestionario sirve para llevar a los participantes a viajar con el pensamiento de lo específico a lo que aspiran para volver a lo concreto.



#### CONSEJO #1

#### EMPEZAR CON LO ESPECÍFICO

Haz que los participantes cojan confianza con preguntas que los hagan sentir cómodos.

1. Las personas que viven en su casa
2. ¿Cómo se distribuyen las tareas del hogar?
3. Historias del pasado reciente

#### IR A LO MÁS AMPLIO

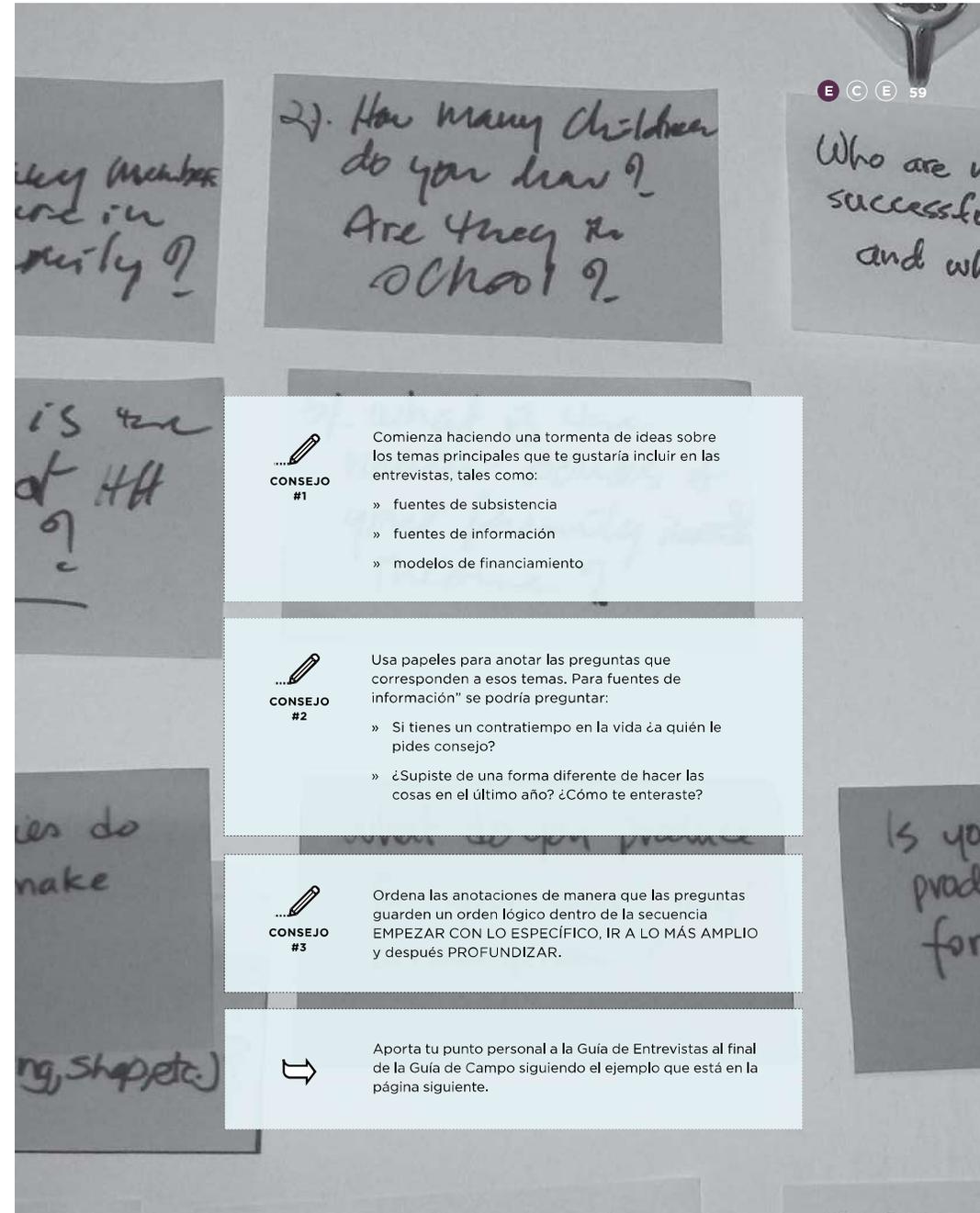
Llévalos a pensar en algo más grande de lo que están acostumbrados, aunque sea ambicioso

4. Aspiraciones para el futuro
5. Preguntas basadas en el sistema

#### PROFUNDIZAR

Ve más hondo en el reto que tiene entre manos motivándoles con escenarios "como si"

6. Fuentes de ingreso
7. Preguntas específicas del reto de innovación
8. Conceptos de sacrificio



#### CONSEJO #1

Comienza haciendo una tormenta de ideas sobre los temas principales que te gustaría incluir en las entrevistas, tales como:

- » fuentes de subsistencia
- » fuentes de información
- » modelos de financiamiento



#### CONSEJO #2

Usa papeles para anotar las preguntas que corresponden a esos temas. Para fuentes de información se podría preguntar:

- » Si tienes un contratiempo en la vida ¿a quién le pides consejo?
- » ¿Supiste de una forma diferente de hacer las cosas en el último año? ¿Cómo te enteraste?



#### CONSEJO #3

Ordena las anotaciones de manera que las preguntas guarden un orden lógico dentro de la secuencia EMPEZAR CON LO ESPECÍFICO, IR A LO MÁS AMPLIO y después PROFUNDIZAR.



Aporta tu punto personal a la Guía de Entrevistas al final de la Guía de Campo siguiendo el ejemplo que está en la página siguiente.

Escuchar  
Desarrollar un enfoque para entrevistas  
Método: Conceptos de sacrificio

## **5** MÉTODO: CONCEPTOS DE SACRIFICIO

Las preguntas basadas en escenarios o Conceptos de sacrificio pueden ayudar a hacer más accesibles las preguntas hipotéticas o abstractas. El concepto de sacrificio es una idea o solución creada para ayudar a entender un tema que va más allá. Es un concepto que no tiene que ser factible, viable o posible porque su único propósito es mejorar la comprensión. Un buen concepto de sacrificio dispara una conversación, induce a los participantes a ser más específicos en sus historias y ayuda a poner a prueba y desafiar lo que crees.

### Notas para el facilitador

**Tiempo:**  
30-60 minutos

**Dificultad:**  
★★★★☆

PASO 1: Sobre la base de su Reto de Diseño, identifica una pregunta sobre algún tema abstracto cuya respuesta querrías conocer. Pregunta sobre el tema abstracto a tus compañeros y toma nota de la respuesta.

PASO 2: Ahora traslada la pregunta abstracta a un escenario concreto con dos opciones. Haz preguntas basadas en escenarios a tus compañeros.

PASO 3: Luego cambia algunas pocas variables en tus escenarios y haz las preguntas de nuevo.

¿Qué información sacas de los diferentes modos de preguntar?



**CONSEJO**

Los conceptos abstractos que mucha gente encuentra difícil de responder incluyen:

- » Preguntas acerca del riesgo, los seguros y las garantías
- » Preguntas acerca de las externalidades
- » Preguntas acerca de retorno de las inversiones
- » Preguntas sobre el comportamiento a futuro



**PRUEBA #1**

### Haz una pregunta menos abstracta creando un concepto de sacrificio:

En vez de preguntar: "¿Cuánto estás dispuesto a pagar para reducir el riesgo al comprar tecnología nueva?"

Describe dos escenarios para que el participante elija uno: "tienes que elegir entre dos nuevas tecnologías que mejorarían la producción de tu campo: la primera de ellas cuesta 1,000 y no tiene garantía y la segunda cuesta 1,500 y te garantiza que para la segunda cosecha tu campo producirá el doble. En el caso de que ocurra lo contrario te devolverán tus 1,500. ¿Qué opción preferirías?" Discutan la respuesta.



**PRUEBA #2**

Pídele a una persona que compare la manera en la que acostumbra a hacer las cosas con sus conceptos. Incluso podrías crear dos conceptos contrastantes u opuestos. A la gente le resulta más fácil reaccionar ante los conceptos si los pueden comparar.



**PRUEBA #3**

Un concepto de sacrificio podría ser un escenario que se plantea verbalmente o se muestra a través de cuadros o dibujos. Podría ser un objeto que las personas pueden manipular o podría tratarse de algo que experimenten los participantes.



**PRUEBA #4**

Observa su reto de diseño y tus preguntas principales. ¿Qué temas querrías explorar a profundidad? Crea un concepto de sacrificio que te ayude a inducir la conversación adecuada.

Escuchar  
Desarrolla un enfoque para entrevistas  
Método: Técnicas de entrevista

#### Notas para el facilitador

 **Tiempo:**  
20-40 minutos

 **Dificultad:**  
★☆☆☆☆

PASO 1: Separa el equipo en grupos de a dos para que practiquen. Al menos uno en cada equipo (Persona A) deberá contar con un teléfono móvil.

PASO 2: Pídele a la Persona A que dé a su compañero (Persona B) una explicación sencilla sobre cómo añadir un nuevo contacto en el teléfono.

PASO 3: Haz que la Persona B use la técnica Muéstrame con la Persona A.

PASO 4: Haz que la Persona B use la técnica de los Cinco Por Qué con la Persona A.

PASO 5: Pídele al equipo que se reúna otra vez y pregúntales: "¿Qué tipo de información obtuvieron usando los Cinco Por Qué? Luego pregúntales, ¿Qué tipo de información obtuvieron usando Muéstrame?"

PASO  
5

## MÉTODO: TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Los seres humanos revelan temas y situaciones importantes de su experiencia cotidiana cuando cuentan historias. A menudo lo que la gente dice que hace y lo que hace en realidad no son lo mismo. Así es que en una entrevista es importante no quedarse sólo con preguntas directas. Aquí hay unas pocas técnicas para recoger historias prometedoras en una entrevista.



#### PRUEBA

Empieza con un ejemplo simple, como por ejemplo, cómo una persona usa el teléfono móvil. Forma parejas y pídeles que empiecen con un MUÉSTRAME de cómo ingresaron el último contacto en sus libretas de direcciones. Con tus parejas pasa después a la técnica de los CINCO POR QUÉS. Pídeles que te digan cómo ingresaron el último contacto en las libretas de direcciones y después que hagan cinco "¿Por qué?" preguntas seguidas.



#### DISCUTE

Compara y contrasta el tipo de información que obtienes con las diferentes técnicas. Deja que esto informe las técnicas para hacer preguntas en el terreno.

Escuchar  
Desarrolla un enfoque para entrevistas  
Método: Técnicas de entrevista

#### MUÉSTRAME

Si estás en una entrevista, pide que te muestren las cosas con las que se relacionan (objetos, lugares, herramientas, etc.) Haz fotos y toma notas que te ayuden a recordar. También puedes pedirles que te lleven con ellos a través del proceso.

#### DIBÚJALO

Pídeles a los participantes que muestren su experiencia a través de dibujos y diagramas. Puede ser un buen modo de derribar supuestos y revelar cómo la gente piensa sus actividades y cómo las ordena.

#### 5 POR QUÉS

Haz preguntas "¿Por qué?" en respuesta a cinco contestaciones sucesivas. Esto fuerza a la gente a analizar y a expresar las razones subyacentes de sus comportamientos y aptitudes.

#### PIENSA EN VOZ ALTA

Pídeles a los participantes que describan en voz alta lo que están pensando a medida que siguen un proceso o ejecutan una tarea específica. Esto ayuda a descubrir sus motivaciones, preocupaciones, percepciones y manera de pensar.

**Notas para el facilitador**

🕒 **Tiempo:**  
20-40 minutos

☆ **Dificultad:**  
★★★★★

PASO 1: Pídele a los miembros del equipo de diseño que miren la foto e identifiquen qué es lo que más destaca. Toma nota cuando expliquen comportamientos basados en sus experiencias personales. (por ej. "El hombre con bata blanca de laboratorio parece ser el jefe").

PASO 2: Pregunta por la experiencia pasada que los lleva a dar esa explicación.

PASO 3: Usa la "lógica de los contrarios" para cuestionar los supuestos que tiene la persona. (por ej. ¿Acaso los que usan batas de laboratorio y que están más esterilizados no tendrían que estar más cerca del instrumental en vez de estar supervisando?)

PASO 4: Pregunta cómo cambiaría la interpretación si se introdujera alguna información nueva. (por ej. ¿Qué pasaría si les dijera que en este lugar el blanco es el color que usan los empleados? ¿Qué sería distinto en la escena?)

PASO 5: Pregúntale al equipo de diseño sobre lo que han aprendido en este ejercicio.

PASO 6: Haz hincapié en la importancia de adentrarse en la investigación con una "Mente de principiante" y hacerse preguntas cuyas respuesta uno cree que ya conoce, porque se puede sorprender con las respuestas.

## STEP 6

### DESARROLLA TU PARADIGMA

Los ejercicios incluidos en este paso sirven para mentalizarte para la investigación. Aunque sea difícil para los expertos y los profesionales que dirigen una investigación dejar de lado lo que saben, es muy importante que lo logren. Mantener la mente abierta requiere práctica. Hay tres ejercicios que ayudan a adquirir esta práctica antes de ir al terreno:

- » Mente de principiante
- » Observar vs. interpretar

Escuchar  
Desarrolla tu paradigma  
Método: Mente de principiante

### PARADIGMA: MENTE DE PRINCIPIANTE

Es fundamental tener una mente de principiante para presentarse en un medio conocido sin hacer suposiciones basadas en experiencias anteriores. A menudo es muy difícil de lograr porque interpretamos el mundo sobre la base de nuestras experiencias y de lo que creemos saber. Estas perspectivas de experiencia personal pueden influir en lo que nos llama la atención y nos puede imposibilitar para ver temas importantes.



**PRECAUCIÓN**

Recuerda a menudo la necesidad de acercarte a tu reto de diseño con mente de principiante, en especial cuando estés haciendo investigación en el terreno.



**PRUEBA**

He aquí un ejercicio para aprender a ver el mundo a través de los ojos de un principiante. Mira la foto de la página siguiente y contesta a las siguientes preguntas:

- » ¿Qué destaca? ¿Qué está pasando?
- » ¿A qué experiencia personal recurriste al ver este cuadro?
- » ¿Como mirarías la foto teniendo la mente de un principiante sin hacer suposiciones sobre lo que está pasando?
- » ¿Qué preguntas harías si no supieras nada del contexto o de la actividad de la gente en la foto?



Escuchar  
Desarrolla tu paradigma  
Método: Observar vs. interpretar

## 6 PARADIGMA: OBSERVAR VS. INTERPRETAR

Para establecer una relación de empatía con las personas para quienes trabajas hace falta entender su comportamiento y lo que les motiva. La comprensión del comportamiento nos permite identificar las necesidades físicas, cognitivas, sociales y/o culturales que podemos satisfacer mediante la creación de productos, servicios y experiencias. Este ejercicio nos ayuda a diferenciar entre observación e interpretación de lo que estamos mirando y nos revela los sesgos y las perspectivas a través de las cuales miramos el mundo.



Usa la foto de la página siguiente para practicar la distinción entre observaciones e interpretaciones.

### ¿QUÉ VES EN ESTA IMAGEN?

Describe sólo lo que ves, sin interpretar todavía.

### ¿QUÉ RAZÓN HAY PARA ESTE COMPORTAMIENTO?

Haz una lista con cinco interpretaciones posibles que podrían explicar el comportamiento de la persona.

### ¿CÓMO PODRÍAS DESCUBRIR LA VERDADERA RESPUESTA?

Haz una lista con cinco preguntas que le podrías hacer para saber cuál es la interpretación correcta.

#### Notas para el facilitador

⌚ **Tiempo:**  
20-40 minutos

☆ **Dificultad:**  
☆☆☆☆

PASO 1: Pregunta a los miembros del equipo ¿Qué pasa en esta imagen? Espera que aparezcan respuestas que incluyan interpretaciones y recuérdales que tienen que describir exclusivamente lo que ven.

PASO 2: Pregunta ¿Qué razón podrían tener para comportarse así? y haz que el equipo dé al menos cinco interpretaciones diferentes acerca de lo que podría estar pasando.

Si la gente se traba tira una idea como: "Esta persona extiende su ropa frente al vecindario colgándolas en el espacio público como signo de riqueza".

PASO 3: "¿Qué preguntas habría que hacer para desentrañar la verdadera respuesta? y haz una lista de las preguntas que ayudarían al equipo a descubrir la interpretación correcta en una observación.





# CREAR: OBJETIVOS

Para ir de la investigación a las soluciones concretas, hay que pasar por un proceso de síntesis e interpretación. Esto exige por una parte un proceso de reducción y selección de la información y, por otra, que se transformen las intuiciones sobre la realidad del presente en un conjunto de oportunidades para el futuro. Esta es la parte más abstracta del proceso, que tiene lugar cuando las necesidades concretas de unos individuos se transforman en intuiciones agudas sobre el conjunto de la población y en un sistema de modelos interpretativos que el equipo crea.

Una vez que el equipo define las oportunidades, es capaz de generar cientos de soluciones a través de la tormenta de ideas y más tarde de concretar algunas pocas en prototipos. Durante esta fase, se crean soluciones teniendo en cuenta sólo el filtro de la deseabilidad del cliente.

---

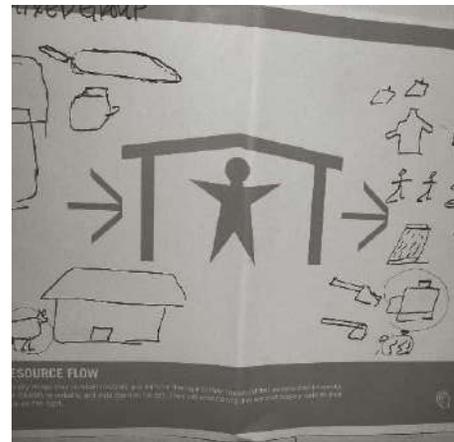
Los objetivos de la Fase Crear son:

- » **DAR SENTIDO A LOS DATOS**
- » **IDENTIFICAR PATRONES**
- » **DEFINIR OPORTUNIDADES**
- » **CREAR SOLUCIONES**

“”

Una nueva manera de ir más allá del análisis, una manera de crear soluciones nuevas basadas en lo que dice el cliente.

—IDE VIETNAM



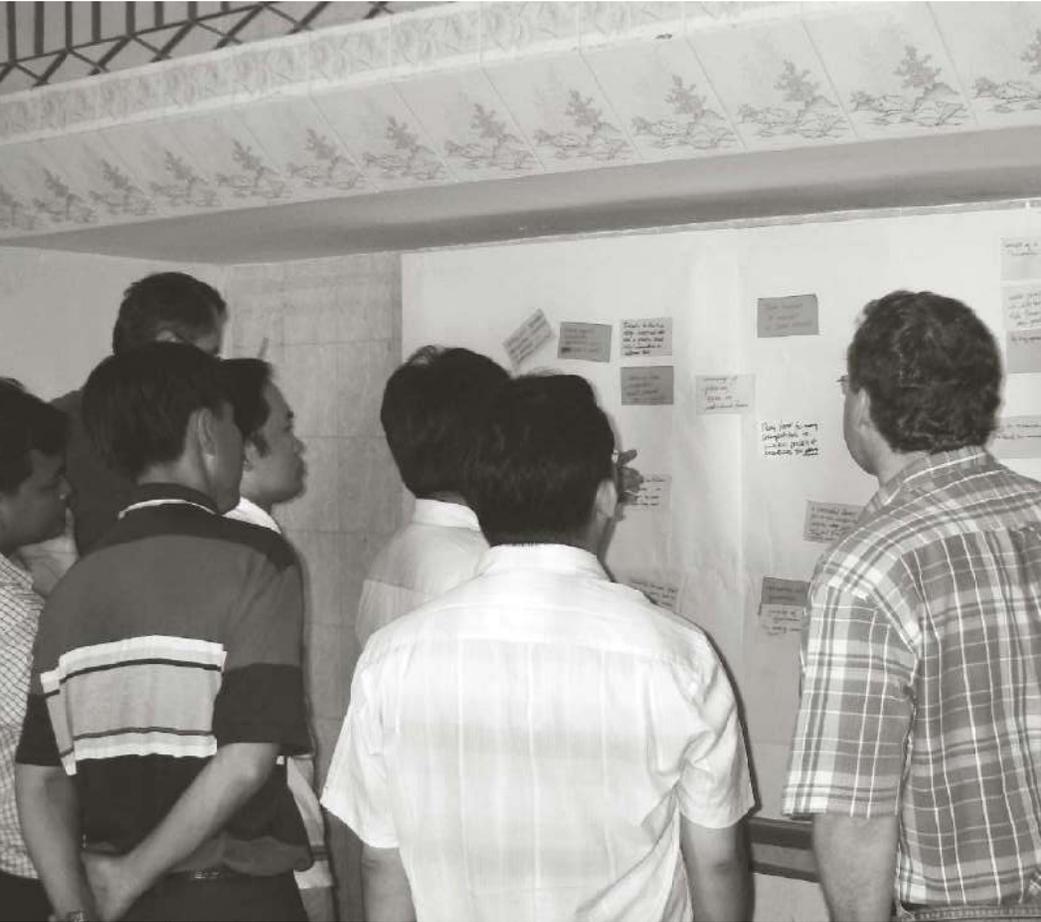
E C E

# CREAR: PRODUCTO

Esta fase transformará lo que se ha investigado en un conjunto de orientaciones estratégicas y soluciones tangibles, usando tanto el hemisferio izquierdo (pensamiento lógico) como el hemisferio derecho (pensamiento creativo).

Al final de esta fase, el equipo habrá generado:

- » OPORTUNIDADES
- » SOLUCIONES
- » PROTOTIPOS



Hay cuatro actividades clave en esta fase: síntesis, tormenta de ideas, creación de prototipos y retroalimentación

# E C E CREAR: TEORÍA

La síntesis le da sentido a lo que hemos visto y oído durante las observaciones.

**La síntesis nos transporta de la inspiración a las ideas y de las historias a las orientaciones estratégicas.**

Al juntar, editar y condensar lo que hemos aprendido, la síntesis permite que adoptemos una perspectiva nueva y que identifiquemos las oportunidades de innovación que tenemos.

Un método comprobado para alcanzar innovaciones inesperadas es hacer una tormenta de ideas con reglas como diferir en el juicio y adaptar para mejorar las ideas de otros.

**La tormenta de ideas nos hace echar a volar el pensamiento sin limitaciones.**

La práctica de generar soluciones que son indudablemente impracticables a menudo suscita ideas que resultan relevantes y razonables. Hace falta originar 100 ideas (muchas de ellas mediocres) para encontrar tres soluciones verdaderamente acertadas.

La creación de prototipos es un método para llevar las soluciones a la práctica de manera rápida y

económica. Se trata de una técnica que ha sido probada para aprender a diseñar una buena oferta de forma rápida y para acelerar un proceso que tiende a extender sus soluciones al resto del mundo.

**La creación de prototipos consiste en construir para pensar, sabiendo que el proceso de convertir las ideas en realidades tangibles nos ayuda a redefinir y repetir las ideas rápidamente.**

La creación de muchos prototipos diferentes que destaquen diversos aspectos de sus productos o servicios no sólo facilita la sincera opinión de la gente, sino que también impide que el equipo quede prematuramente pegado a una idea.

La retroalimentación es fundamental en el proceso de diseño, porque lleva a los miembros de la comunidad directamente de vuelta al proceso de diseño.

**La retroalimentación conduce a reiterar las soluciones que serán cada vez más convincentes para los miembros de la comunidad.**

PASO  
**1**

## DESARROLLAR EL ENFOQUE

La creación consiste en el desarrollo de una comprensión más profunda y en que esa comprensión a su vez, se traduzca en nuevas innovaciones. Hay muchas maneras de hacerlo, pero las dos más comunes son los enfoques participativos y empáticos. Usa uno u ambos de estos enfoques, desarrolla uno propio o esboza diferentes técnicas según te convenga.

### Notas para el facilitador

**Tiempo:**  
Días=semanas

**Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Identifica a los integrantes que serían buenos en el equipo de diseño. El criterio variará de un lugar a otro y de un desafío a otro. Por ejemplo, ¿necesitas gente que tenga éxito, sea respetada y/o políticamente poderosa? ¿O sería más valioso contar con personas que sean miembros típicos de la comunidad? O quizá convenga una mezcla de los dos grupos.

**PASO 2:** Programa una sesión o a una serie de sesiones de co-diseño cuando les convenga a todos y previamente explícales el proceso y los objetivos.

**PASO 3:** Conduce las sesiones de co-diseño prestando atención a las necesidades, objetivos y prioridades de la comunidad.

## MÉTODO: CO-DISEÑO PARTICIPATIVO

Una excelente manera de mejorar el conocimiento del medio local puede ser formar un equipo de co-diseño de soluciones integrado por personas de la comunidad y actores locales de la cadena de valor. Además, el hecho de que la población local invierta recursos en su creación puede conducir a innovaciones mejor adaptadas al contexto y más factibles a la hora de ser adoptadas.

Piensa en usar el co-diseño participativo cuando:

- » necesites mucha experiencia y conocimiento local
- » sea difícil que adopten soluciones “externas”
- » lo requiera la política de una comunidad



Organiza un taller de co-diseño. Reúne a 8-20 personas de la comunidad para que diseñen soluciones para un desafío. Como introducción al desafío cuéntales algunas historias de los problemas que han llevado a plantear ese reto de diseño. Después generaliza esas historias en expresiones parecidas a ¿Cómo podríamos? Pídele a la gente que cuenten sus propias historias o que hagan preguntas del tipo ¿Cómo podríamos? Organiza una tormenta de ideas con los participantes para hallar soluciones y procura tener a mano los materiales necesarios para hacer prototipos.



Prolonga el co-diseño por un periodo más largo mediante inmersión en el contexto. Conviviendo con una familia por unos días o semanas, tendrás oportunidad de pedirles que identifiquen los problemas de manera informal y de trabajar con ellos en su casa, granja o comunidad. Este enfoque también es muy bueno para detectar nuevos problemas y desarrollar soluciones para esos problemas en el momento en el que suceden.



Encuentra expertos y mejores prácticas locales. Pregunta a diferentes miembros de la comunidad acerca de la gente que ellos consideran que tiene éxito. Programa una reunión con ellos y aprovecha su conocimiento para desarrollar soluciones.



Asegúrate de que se incluyan mujeres en el equipo de diseño y en el de co-diseño. Si vas a vivir con una familia, pasa el mismo tiempo con el marido, la mujer, los familiares y hasta con los niños. Cuando organices la sesión de co-diseño, piensa si son mejores los grupos mixtos o si conviene hacer grupos separados por sexo. Cuando estés buscando expertos locales y mejores prácticas, pregunta tanto por hombres como por mujeres que se consideren expertos y hagan lo mismo en grupos con menos poder.



Crear  
Desarrolla un enfoque  
Método: Diseño empático

STEP  
**1**

## MÉTODO: DISEÑO EMPÁTICO

El equipo de diseño puede combinar su experiencia con lo que la gente realmente necesita creando soluciones a través de la empatía. La empatía implica que se comprendan en profundidad los problemas y las realidades de las personas para quienes se está diseñando. Si se van a emplear los métodos de diseño empático, antes de iniciar la fase Crear hay que llevar a cabo investigaciones a través de muchos grupos diferentes de personas, tratando de “ponerse en su lugar”. Mediante una comprensión profunda de la gente, el diseño empático puede llevar a soluciones tanto apropiadas como innovadoras. Sin embargo este método desafía al equipo de diseño no sólo al entender el problema de manera intelectual sino también a crear soluciones surgidas de una conexión más profunda con los pensamientos y los sentimientos.

Piensa en usar diseño empático cuando:

- » el equipo de diseño tenga habilidades específicas necesarias para el desarrollo de las soluciones
- » las soluciones que se buscan sean “nuevas para el mundo”
- » las condiciones políticas de la comunidad hagan difícil seleccionar a unos pocos individuos con quienes trabajar



**GÉNERO**

Asegúrate de incluir hombres y mujeres en el equipo de diseño equilibrando las perspectivas.



**PRUEBA**

Siempre que sea posible convoca a miembros de la comunidad con las habilidades necesarias para ser miembros del equipo de diseño.



**PRECAUCIÓN**

El diseño empático no es un método para sustituir ideas preconcebidas y prejuicios por investigación en el terreno y conexión con los clientes. Si bien el equipo de diseño genera las soluciones, siempre el objetivo es tener en mente a las personas para quienes se está diseñando.

### Notas para el facilitador

**Tiempo:**  
Días-semanas

**Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Anima al equipo para que se conecte con los miembros de la comunidad tanto a nivel racional como emocional.

**PASO 2:** Si sucede que los miembros del equipo empiezan a juzgar o a rechazar los comportamientos o las decisiones de los miembros de la comunidad, recuérdales que su tarea es entenderlos y simpatizar con ellos y no juzgarlos.

**PASO 3:** Asegúrate de que el equipo haya hablado con el suficiente número de personas en la fase de escuchar como para desarrollar un sentimiento de empatía. Si el equipo de diseño todavía no entiende ni siente las razones de comportamiento de los miembros de la comunidad, vuelve al terreno anterior para llevar adelante la investigación.

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
4 horas - días

**Dificultad:**  
☆☆☆☆☆

**PASO 1:** Junta a todo el equipo de diseño en una habitación, de ser posible con gran parte de las paredes desnudas. Lo mejor sería que el equipo se sentara formando un círculo.

**PASO 2:** Repárteles papeles y marcadores para tomar notas. Ten hojas de papel grandes en un atril o simplemente hojas sueltas y también cinta adhesiva para fijarlas en la pared.

**PASO 3:** Pídele a los miembros del equipo que escriban sus notas, observaciones y pensamientos en los papeles a medida que vayan hablando. Todo lo que se diga durante el ejercicio de compartir historias tendría que quedar anotado: historia de sus vidas, detalles de la casa, ingresos, aspiraciones, obstáculos, algo que dijeron, observaciones, etc.

**PASO 4:** Pídele a cada uno de los miembros del equipo que comparta la historia de la(s) persona(s) que conocieron repasando las historias una a una.

**PASO 5:** Pega todos los papeles sobre las hojas de papel en el atril o en la pared. Usa una hoja grande para cada historia. Cada vez que se termine una historia, déjala puesta en la pared antes de pasar a otra. Al final del ejercicio de compartir historias, habrá muchas hojas colgadas con cientos de papeles con notas.

## PASO 2

### COMPARTIR HISTORIAS

Al contar historias, todo lo que se ha escuchado durante la investigación se transforma en datos e información que se pueden usar para inspirar ideas, oportunidades y soluciones. No se trata de resúmenes informativos sino de historias que giran alrededor de personas reales y de sus vidas.

Las historias son útiles porque cuentan acontecimientos específicos sin hacer afirmaciones generales. Nos suministran detalles concretos que nos ayudan a imaginar soluciones para problemas particulares.



**CONSEJO #1**

Lo mejor es compartir historias apenas se ha terminado la investigación para no perder detalles. Cada miembro del equipo debería contar la historia de la(s) persona(s) que conoció, mientras el resto va tomando notas. Las notas tienen que ser breves (a lo sumo una oración) para que se puedan recordar fácilmente después. El grupo tendría que estar pensando "¿Qué aporta esta nueva información al proyecto?" Abajo hay algunos consejos sobre cómo contar historias.

#### Sean específicos

Hablen de lo que realmente ha pasado. Un modo sencillo es empezar la historia con "Una vez..." o "Después que pasó esto y aquello..."

#### Sean descriptivos

Usen los cinco sentidos para darle textura a la descripción

#### Sigan las reglas de una noticia

Cubran los siguientes puntos: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo

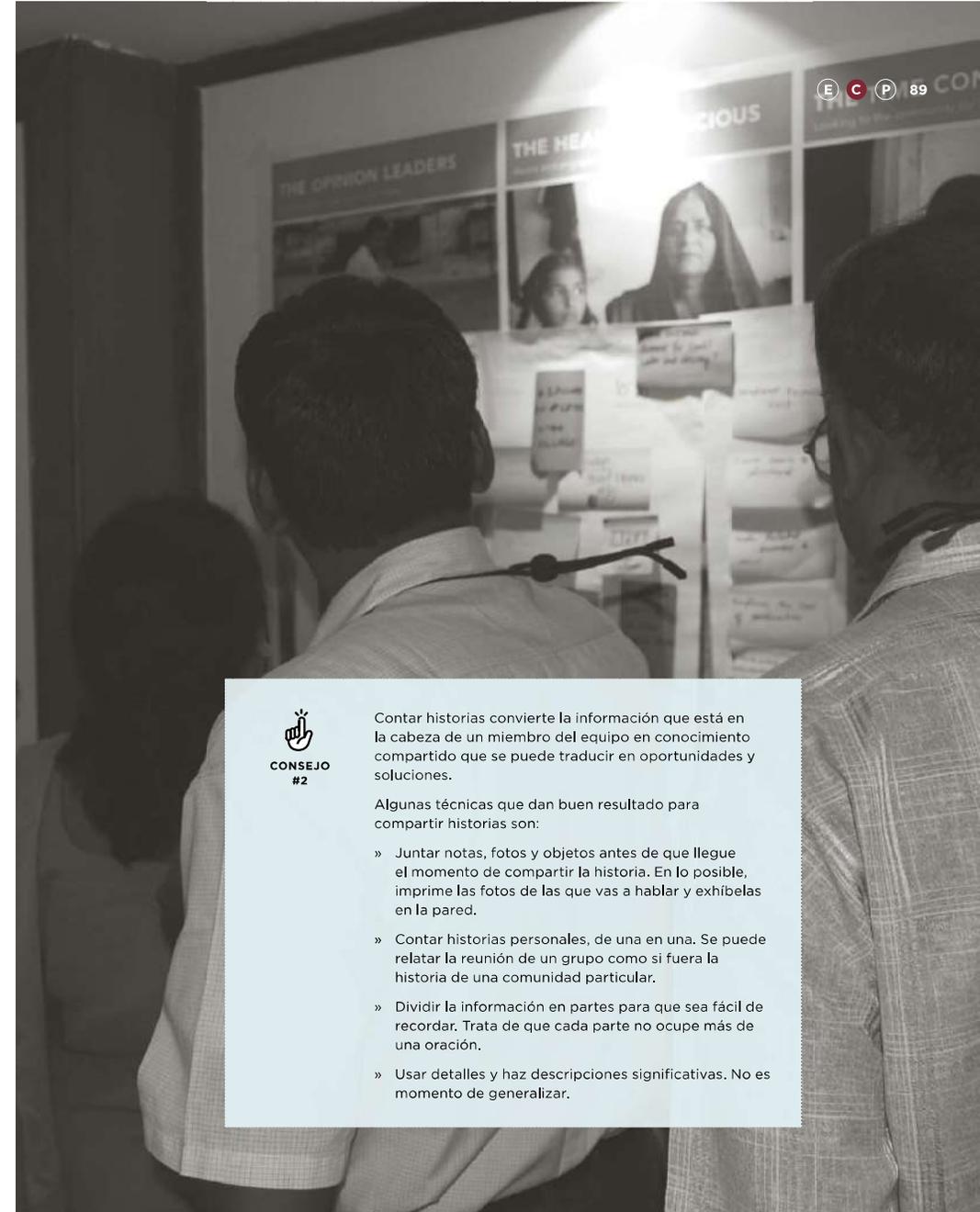


**PRECAUCIÓN**

#### Traten de evitar:

- » Generalizar
- » Prescribir (deberían, podrían)
- » Juzgar
- » Evaluar o suponer

Crear  
Compartir historias



**CONSEJO #2**

Contar historias convierte la información que está en la cabeza de un miembro del equipo en conocimiento compartido que se puede traducir en oportunidades y soluciones.

Algunas técnicas que dan buen resultado para compartir historias son:

- » Juntar notas, fotos y objetos antes de que llegue el momento de compartir la historia. En lo posible, imprime las fotos de las que vas a hablar y exhibelas en la pared.
- » Contar historias personales, de una en una. Se puede relatar la reunión de un grupo como si fuera la historia de una comunidad particular.
- » Dividir la información en partes para que sea fácil de recordar. Trata de que cada parte no ocupe más de una oración.
- » Usar detalles y haz descripciones significativas. No es momento de generalizar.



## IDENTIFICAR PATRONES

Tu investigación cobra sentido cuando encuentras los patrones, temas y relaciones que surgen de la información. Este proceso puede resultar a veces engorroso y difícil pero a la larga es reconfortante. La identificación de patrones y conexiones entre los datos lleva rápidamente a encontrar soluciones para el mundo real. Aquí hay una lista de varios pasos a seguir durante el proceso y que se pueden usar de manera selectiva según el tema en cuestión.

- » Detectar intuiciones críticas
- » Encontrar temas
- » Crear modelos interpretativos

### Notas para el facilitador

 **Tiempo:**  
45-60 minutos

 **Dificultad:**  
★★★★☆

PASO 1: Pídele a los miembros del equipo que se acerquen a la pared donde están las historias y que elijan 5 notas (historias, comentarios, observaciones) que sean los más sorprendentes, interesantes o provocativos.

PASO 2: Agrúpalos según las ideas con las que se relacionan.

PASO 3: Escribe en un nuevo papel una intuición que resuma lo que hay en cada grupo.

PASO 4: Pon estas notas donde todos las puedan ver.

## MÉTODO: DETECTAR INTUICIONES CRÍTICAS

Tener intuiciones significa hacer visibles y claros unos significados que antes estaban ocultos.

### ¿QUÉ ES UNA INTUICIÓN?

- » Las intuiciones son revelaciones – son las cosas inesperadas que nos hacen estar alerta y prestar atención
- » Las intuiciones extrapolan historias individuales en verdades abarcadoras.
- » Las intuiciones permiten que veamos nuestro reto y nuestro diseño bajo una nueva luz

### Por ejemplo, la combinación de una observación y algo dicho en una entrevista condujo a la siguiente intuición:

Observación: Los campesinos confían en la información agrícola que reciben de sus amigos y vecinos, aunque saben que su conocimiento es limitado.

Lo que se dijo: “Si el agente de extensión privada viviera fuera de mi zona, me gustaría visitar su propiedad para ver cuánto produce”.

Intuición: La construcción de confianza y el conocimiento compartido se dan sobre la base de “ver para creer”.



### Selecciona información clave

Busca información a través de las historias. Suprime los detalles que no son importantes -es el momento de prescindir de algunos de ellos. Elige la información que te sorprendió, que te pareció interesante o que es valiosa.



### Reúne grandes ideas

¿Guardan relación algunas ideas? De ser así, réunelas. Toma varios párrafos relacionados y escríbelos de nuevo como una gran intuición.



### Trabaja siempre al mismo nivel

Fíjate en que todas las intuiciones estén al mismo nivel – que todas sean grandes ideas. Si encuentras que algunas intuiciones son de menor nivel, piensa en si no habría que reformularlas a un nivel más alto o si sería necesario bajarlas en la jerarquía. Tal vez sería mejor considerarlas como necesidades del cliente que informan y sostienen la intuición.

#### Notas para el facilitador

**Tiempo:**  
30-60 minutos

**Dificultad:**  
☆☆☆☆

**PASO 1:** Haz que los miembros del equipo vayan hasta la pared o pizarra donde hayan puesto sus notas con sus historias e intuiciones clave y que elijan las 5 más interesantes, ya sean citas, observaciones y/o intuiciones.

**PASO 2:** Separa esas notas según temas y ponlas sobre otra pizarra.

**PASO 3:** Asegúrate de que todos los temas estén al mismo nivel. Si hay temas demasiado específicos, anima al equipo para que encuentren una idea más abarcativa. Si los temas son demasiado amplios o incluyen demasiadas ideas diferentes, pídeles que las repartan en varios grupos.

**PASO 4:** Cuando esté concluida la clasificación, pon un papel con un título para cada tema. Asegúrate de que quede suficiente espacio entre los temas o debajo de ellos para facilitar el próximo paso de identificación de oportunidades.

**PASO 3**

## MÉTODO: ENCONTRAR TEMAS

Encontrar temas se refiere a la búsqueda de cosas en común, de las diferencias y las relaciones que hay en la información.

Entre los modos de hacerlo se incluyen:

#### Buscar categorías y grupos

Clasifica lo que se ha encontrado en categorías o grupos. ¿Qué ideas están relacionadas? Pon junto lo que pertenece al mismo tema.

#### Considerar cuál es la relación entre las categorías

Busca patrones y conflictos en el modo en que los temas se relacionan entre sí. ¿Están al mismo nivel? O ¿se refieren a cosas diferentes?

#### Agrupar y reagrupar

Desmenuza los datos de formas diferentes con el fin de encontrarles significado. Prueba moviendo los papeles con notas de un lado a otro formando nuevos grupos.

#### Recoger opiniones en el equipo

Explica los primeros grupos y temas a un grupo más grande. Aprende de sus opiniones y prueba formas alternativas de armar los grupos.

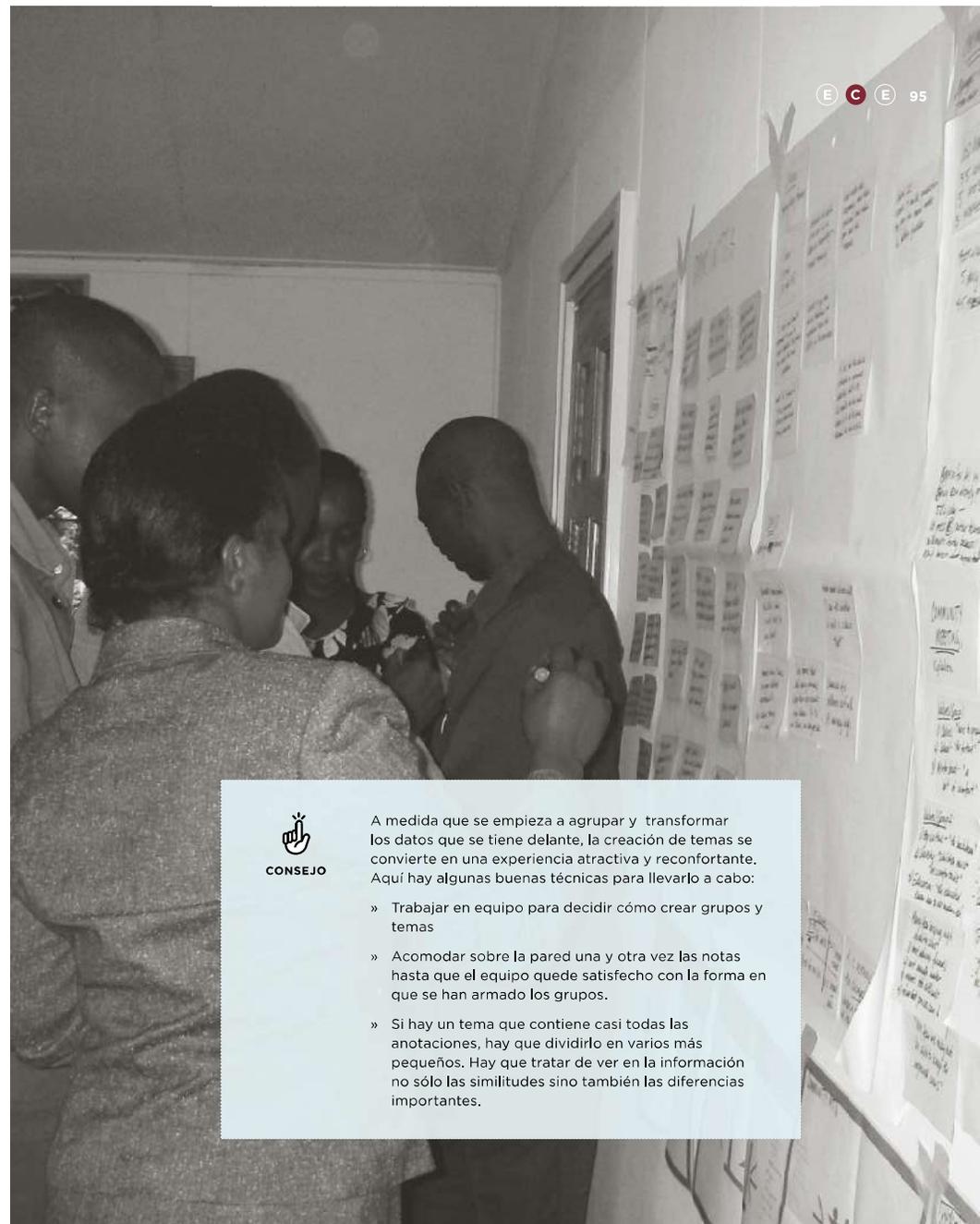


**PRUEBA**

#### Prueba la técnica P.O.I.N.T.

Transforma los Problemas y las Necesidades identificadas al contar historias en Intuiciones (Ver el Método más arriba) y Temas.

P = Problemas  
 O = Obstáculos  
 I = Intuiciones  
 N = Necesidades  
 T = Temas



**CONSEJO**

A medida que se empieza a agrupar y transformar los datos que se tiene delante, la creación de temas se convierte en una experiencia atractiva y reconfortante. Aquí hay algunas buenas técnicas para llevarlo a cabo:

- » Trabajar en equipo para decidir cómo crear grupos y temas
- » Acomodar sobre la pared una y otra vez las notas hasta que el equipo quede satisfecho con la forma en que se han armado los grupos.
- » Si hay un tema que contiene casi todas las anotaciones, hay que dividirlo en varios más pequeños. Hay que tratar de ver en la información no sólo las similitudes sino también las diferencias importantes.

**PASO 3**

**MÉTODO:  
CREAR MODELOS  
INTERPRETATIVOS**

Los modelos permiten ir poniendo la información específica que surge de las historias dentro del contexto de un sistema más amplio.

**¿Qué es un modelo?**

Un modelo es una representación visual de un sistema. Muestra los diferentes elementos o actores que están en juego y destaca las relaciones que hay entre ellos.

**Utilidad del modelo**

Un buen modelo ayuda a ver tanto los asuntos como las relaciones de manera más clara y holística. Hay que discutir lo que significan los modelos para los participantes, para otros actores de la comunidad y para tu organización. El modelo se usa para desarrollar o inspirar intuiciones clave. Recoge esas intuiciones y agrégalas a tu lista.

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
1-2 horas

**Dificultad:**  
★★★★★

No todos los retos de diseño requieren modelos. Evita este paso si el equipo no siente que sea necesario

**PASO 1:** En las historias que comparten préstales más atención a aquellas donde, en ocasiones, el asunto forma parte de un sistema que lo engloba o se relaciona con otra información.

**PASO 2:** Cuando los miembros del equipo empiecen a sugerir que hay estructuras sistémicas más grandes o relaciones entre las cosas, pídeles que dibujen lo que están diciendo. Ten en cuenta los tipos de modelos que se describen aquí.

**PASO 3:** Dedica un momento para que tu equipo se dedique a hacer y rehacer sus modelos varias veces hasta que sientas que representan de manera sólida lo que querían decir.



En muchos casos, habrá que crear dos modelos diferentes: uno desde la perspectiva de las mujeres de la comunidad y otro desde la de los hombres.

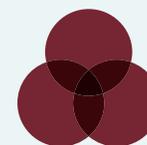
- » ¿En qué se diferencian las historias de las mujeres de las de los hombres?
- » ¿La participación de la mujer es un tema?
- » ¿Son diferentes las historias de las mujeres y los hombres con respecto a las tareas del hogar, las oportunidades y los obstáculos de ingreso y las relaciones de mercado?

Si la respuesta a estas preguntas es afirmativa, hay que pensar en crear dos modelos diferentes que producirán áreas con oportunidades distintas para hombres y mujeres.



En caso de que se presenten problemas para visualizar un modelo propio aquí hay algunos ejemplos de modelos que se usan a menudo.

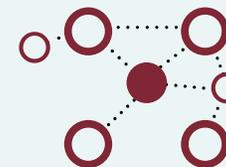
**CONSEJO**



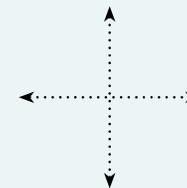
**Diagrama de Ven**



**Esquema del proceso**



**Mapa de relaciones**



**Matriz de dos por dos**

**Notas para el facilitador**

**⌚ Tiempo:**  
40 minutos = 2 horas

**☆ Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Prepara a los miembros de tu equipo para que empiecen a definir áreas de oportunidad diciéndoles que este es el punto donde comenzarán a pasar del análisis de la información a la creación de nuevas ideas.

**PASO 2:** Reparte entre todos los integrantes del equipo papeles para notas y marcadores. Pídeles que empiecen sus áreas de oportunidad con las palabras "¿Cómo se podría...?"

**PASO 3:** Dedicale al menos 15 minutos a cada tema dando enunciados de oportunidad para ese tema. Coloca los papeles con notas al lado del tema.

**PASO 4:** Si ves que los integrantes del equipo se traban, léeles las intuiciones que se extrajeron de cada tema para incentivar la creatividad del equipo. Por ejemplo, pídeles a todos que hagan al menos un enunciado "¿Cómo se podría?...?" para cada intuición anotada en los papeles.

PASO  
**4**

## CREAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Una vez que se han extraído los temas y los patrones de lo que se ha escuchado, es posible empezar a crear áreas de oportunidad. El proceso mediante el cual se traducen las intuiciones en oportunidades implica salir de la situación actual para imaginar posibilidades en el futuro. Las oportunidades son el trampolín hacia las ideas y las soluciones.

**¿QUÉ ES UN ÁREA DE OPORTUNIDAD?**

- » Un área de oportunidad es un hito para la generación de ideas
- » Una oportunidad es la reformulación de los problemas y las necesidades para que sean productivas y orientadas al futuro.
- » Un área de oportunidad no es una solución. Antes que una solución es una sugerencia. Permite que el equipo cree muchas soluciones.

**ENCUADRA DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

Las oportunidades empiezan con la frase "¿CÓMO SE PODRÍA...?" dando a entender una mentalidad que está abierta a encontrar nuevas posibilidades.



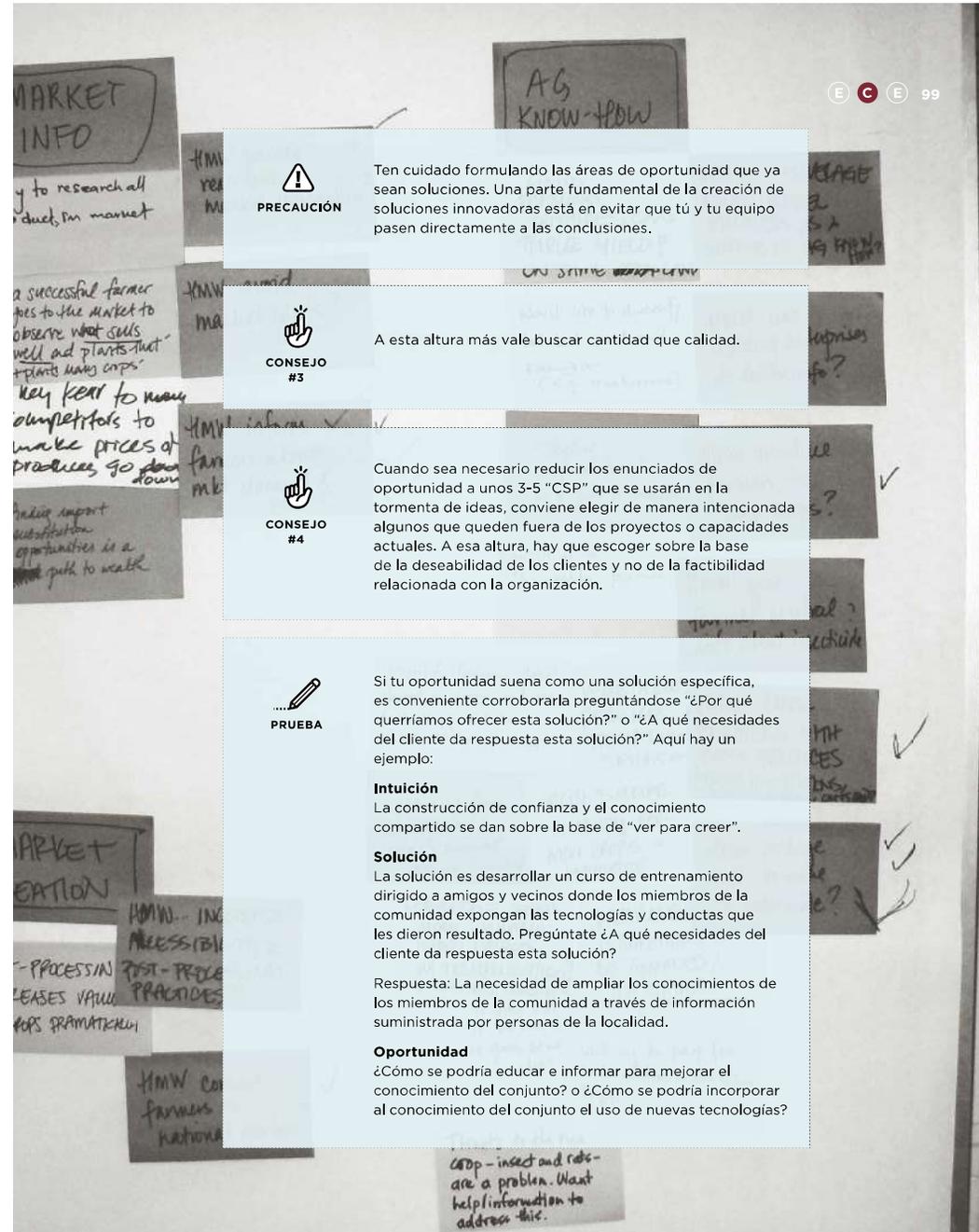
**CONSEJO #1**

Comienza cada frase con "¿CÓMO SE PODRÍA...?" y escríbela de forma abreviada como "CSP" en las notas.



**CONSEJO #2**

Para escribir las oportunidades, usa papeles de un color diferente del que usaste para las intuiciones (o con algo que los distinga). De esta forma será más fácil diferenciar las intuiciones de las oportunidades en el próximo paso.




**PRECAUCIÓN**

Ten cuidado formulando las áreas de oportunidad que ya sean soluciones. Una parte fundamental de la creación de soluciones innovadoras está en evitar que tú y tu equipo pasen directamente a las conclusiones.



**CONSEJO #3**

A esta altura más vale buscar cantidad que calidad.



**CONSEJO #4**

Cuando sea necesario reducir los enunciados de oportunidad a unos 3-5 "CSP" que se usarán en la tormenta de ideas, conviene elegir de manera intencionada algunos que queden fuera de los proyectos o capacidades actuales. A esa altura, hay que escoger sobre la base de la deseabilidad de los clientes y no de la factibilidad relacionada con la organización.



**PRUEBA**

Si tu oportunidad suena como una solución específica, es conveniente corroborarla preguntándose "¿Por qué querríamos ofrecer esta solución?" o "¿A qué necesidades del cliente da respuesta esta solución?" Aquí hay un ejemplo:

**Intuición**  
La construcción de confianza y el conocimiento compartido se dan sobre la base de "ver para creer".

**Solución**  
La solución es desarrollar un curso de entrenamiento dirigido a amigos y vecinos donde los miembros de la comunidad expongan las tecnologías y conductas que les dieron resultado. Pregúntale ¿A qué necesidades del cliente da respuesta esta solución?

Respuesta: La necesidad de ampliar los conocimientos de los miembros de la comunidad a través de información suministrada por personas de la localidad.

**Oportunidad**  
¿Cómo se podría educar e informar para mejorar el conocimiento del conjunto? o ¿Cómo se podría incorporar al conocimiento del conjunto el uso de nuevas tecnologías?

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
45-60 minutos

**Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Escoge de 3 a 5 enunciados de oportunidad de todos los que se hicieron tipo "¿Cómo se podría...?". Coloca cada enunciado en un lugar separado de la pared o pizarra. Reparte entre todos papeles para anotar y marcadores.

**PASO 2:** Recuérdales a todos las reglas de la tormenta de ideas. Adviérteles que sean específicos en las ideas que propongan. Usa marcadores gruesos (no lapiceros) para que todos puedan ver de qué se trata la idea. Escribe sólo una idea en cada papel.

**PASO 3:** Empieza pidiendo al grupo que haga una lista de obstáculos relacionados con los enunciados de oportunidad.

**PASO 4:** Ayuda a los participantes haciendo que cumplan las Reglas de la Tormenta de Ideas. Si disminuye el número de ideas, dale impulso al grupo induciéndolo a pensar en uno de los obstáculos que se encontraron durante la preparación; o bien comparte con ellos una historia tomada de la investigación como para disparar el pensamiento. (Por ej. "¿Con qué ideas se podría animar a Shashu para que tome el medicamento?")

**PASO 5:** Si la falta de ideas es notoria, pasa a una nueva área de oportunidad. Habría que dedicarle de 15 a 30 minutos a cada enunciado CSP.

## HACER TORMENTA DE IDEAS DE SOLUCIONES NUEVAS

La tormenta de ideas permite pensar a lo grande sin ninguna limitación organizacional, operacional o tecnológica.

Algunos piensan que las tormentas de ideas son conversaciones desordenadas, sin embargo llevar a cabo una tormenta de ideas fructífera implica mucha disciplina y bastante preparación.

La práctica de generar soluciones inviables a menudo dispara ideas que son relevantes y razonables. Puede que haga falta originar 100 ideas (muchas de las cuales son absurdas o imposibles) para encontrar esas soluciones verdaderamente acertadas.

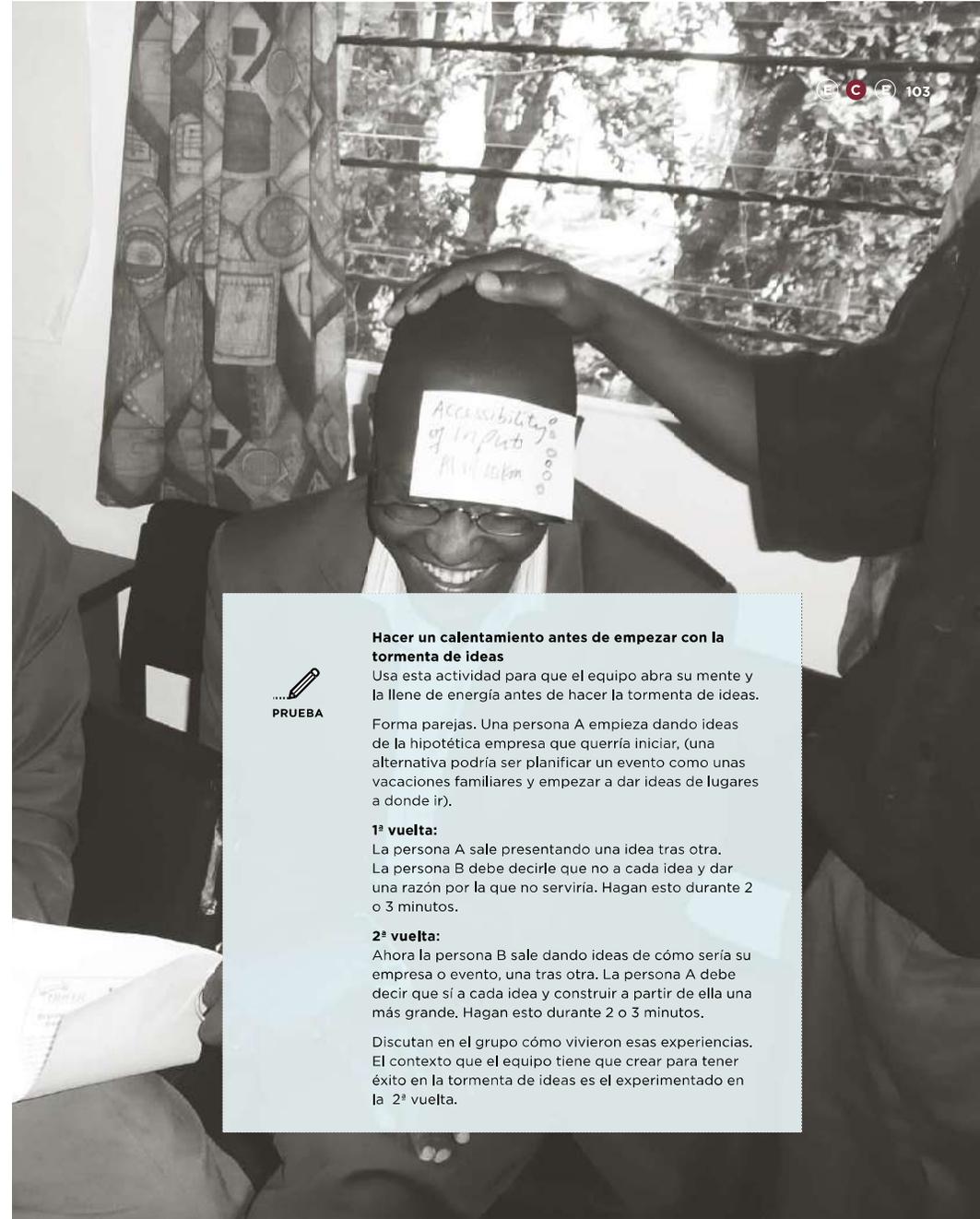


TIP

### SIETE REGLAS PARA LA TORMENTA DE IDEAS

- » **Diferir en el juicio**  
A esta altura no hay malas ideas. Más tarde habrá tiempo de sobra para juzgar las ideas.
- » **Animarse a tener ideas locas**  
A menudo son las ideas locas las que crean la verdadera innovación. ¡Siempre será fácil echarlas por tierra después!
- » **Construir a partir de las ideas de otros**  
Piensa en términos de "y" en vez de "pero". Si no estás de acuerdo con la idea de otro, ten el propósito de construir a partir de ella, mejorándola.
- » **Mantenerse centrado en el tema**  
Se obtendrán mejores resultados si todos son disciplinados.
- » **Usar imágenes**  
Trata de relacionar ambos lados del cerebro, el lógico y el creativo.
- » **Hablar de uno en uno**  
Permite que se puedan escuchar las ideas y que se trabaje sobre ellas.
- » **Buscar la cantidad**  
Pon como objetivo alcanzar un número exagerado de ideas ¡y sobrepásalo! Recuerda que no hace falta hacer una extensa defensa de cada idea porque nadie las está juzgando. Las ideas tienen que fluir con rapidez.

Crear  
Hacer tormenta de ideas  
de soluciones nuevas



PRUEBA

### Hacer un calentamiento antes de empezar con la tormenta de ideas

Usa esta actividad para que el equipo abra su mente y la llene de energía antes de hacer la tormenta de ideas.

Forma parejas. Una persona A empieza dando ideas de la hipotética empresa que querría iniciar, (una alternativa podría ser planificar un evento como unas vacaciones familiares y empezar a dar ideas de lugares a donde ir).

#### 1ª vuelta:

La persona A sale presentando una idea tras otra. La persona B debe decirle que no a cada idea y dar una razón por la que no serviría. Hagan esto durante 2 o 3 minutos.

#### 2ª vuelta:

Ahora la persona B sale dando ideas de cómo sería su empresa o evento, una tras otra. La persona A debe decir que sí a cada idea y construir a partir de ella una más grande. Hagan esto durante 2 o 3 minutos.

Discutan en el grupo cómo vivieron esas experiencias. El contexto que el equipo tiene que crear para tener éxito en la tormenta de ideas es el experimentado en la 2ª vuelta.

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
40-60 minutos

**Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Pídeles a los miembros del equipo que formen grupos de 2 a 4 personas. Los grupos pequeños ayudan a que todos participen.

**PASO 2:** Pídeles a los equipos que escojan una solución de la pizarra de la tormenta de ideas. Podrías impartir una serie de criterios: dos equipos que trabajen en soluciones "por las que no se sientan particularmente atraídos", un grupo que lo haga en "el más factible" y otro en el "más lejano" o el de "más largo plazo".

**PASO 3:** Presiona a los equipos para que no tarden más de una media hora o 45 minutos en hacer realidad la solución elegida, ya sea usando uno de los formularios para prototipos que se describen aquí o creando unos nuevos.

**PASO 4:** Dale a cada grupo 5 minutos para compartir su idea con todos antes de dar comienzo a la retroalimentación. Anima a los equipos para que incluyan una demostración de cómo se usaría lo que proponen, aunque sea con un prototipo hecho de papel. Anímalos a identificar aquellas necesidades de los clientes que el prototipo satisfaría y cuáles son las dudas principales que todavía tienen.

**PASO**  
**6**

## CONCRETAR LAS IDEAS

Los prototipos se hacen para pensar ya que presentan una solución que los demás pueden mejorar. Los prototipos permiten concretar las ideas de forma rápida y económica, de manera que otros las puedan probar y evaluar – antes de que tengas tiempo de ilusionarte con ellas.

### ¿Qué es hacer un prototipo?

- » **CONSTRUIR PARA PENSAR:** Los prototipos son herramientas descartables que se usan durante el proceso de desarrollo conceptual, tanto para validar las ideas como para ayudar en la generación de otras nuevas. Los prototipos constituyen un instrumento poderoso de comunicación y nos fuerzan a pensar en términos realistas acerca de cómo sería la interacción con lo ideado.
- » **BURDO, RÁPIDO, ADECUADO:** Los prototipos no son preciosos. Habría que construirlos tan rápida y económicamente como fuera posible.
- » **RESPUESTA A PREGUNTAS:** Es fundamental saber qué preguntas viene a responder el prototipo, sean de deseabilidad, utilidad, viabilidad o factibilidad.

### ¿Por qué conviene hacer prototipos?

- » Para comprender en profundidad lo que significa una idea y poner de relieve las preguntas que el equipo necesita responder.
- » Para crear en el interior del equipo un diálogo sobre el modo en el que funciona la idea y una comunicación externa acerca de la idea.


**PRUEBA**

### Imagina la propuesta de valor

Contesta estas preguntas para cada prototipo que hagas para ir perfilando el valor de la idea:

- » ¿Quién se beneficiará de esta idea? ¿Qué valor tiene para el consumidor final?
- » ¿Por qué y cómo esta idea resulta ser mejor que las otras alternativas?
- » ¿En qué medida les sirve este beneficio?
- » ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este beneficio?
- » ¿Cómo habría que recaudar el dinero que paguen?


**CONSEJO**

### FORMAS COMUNES DE PROTOTIPOS



#### Modelos:

Como se muestra más arriba, un modelo físico de un producto transforma una idea bidimensional en algo real, en tres dimensiones. Rápidamente, se pueden hacer maquetas rudimentarias de prototipos usando materiales toscos.



#### Guión gráfico:

Se puede imaginar todo lo que experimentará el usuario a través de una serie de imágenes o sketches.



#### Interpretación de papeles:

A veces, la mejor manera de expresar la experiencia emocional que se tiene frente a un producto o servicio es a través de la dramatización con los miembros del equipo, es decir, interpretando los papeles de miembros de la comunidad o clientes.



#### Diagramas:

Los mapas constituyen una excelente idea para explicar una asignación de espacio, procesos o una estructura. Ten en cuenta cómo se relacionan las ideas en sí y cómo cambia la experiencia en el transcurso del tiempo.

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
1-1,5 horas

**Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Pídeles a los miembros del equipo que preparen una presentación para exponer las soluciones ante los participantes. No es necesario que les den información de lo que sucede en los entretelones de la organización.

**PASO 2:** Haz que todos en el equipo practiquen la presentación de soluciones frente al resto del grupo – exponer ante otros resulta muy efectivo. Invita a los demás a que colaboren para que la presentación gane en sencillez y claridad y para identificar preguntas que habrá que responder en la investigación.

**PASO 3:** Pídele al equipo que estandarice un texto acerca de la solución para entregarlo en forma sistemática en cada sesión de retroalimentación. Deja por escrito algunas preguntas clave que sirvan para controlar la situación.

**PASO 4:** Al comenzar la sesión de retroalimentación con el grupo de clientes, explícales que esperarás que sean muy sinceros en sus comentarios – aún cuando sean negativos, y ten en cuenta que el equipo ha dedicado muy poco tiempo en la fabricación de los prototipos.

PASO  
**7**

## RECoger COMENTARIOS

Una vez que se hayan generado las soluciones, es el momento de reunirse de nuevo con los participantes para recibir sus comentarios.



**PRECAUCIÓN**

No hay que desperdiciar tiempo perfeccionando las ideas antes de recoger los comentarios – el objetivo que anima a reunirse con los clientes es el de cambiar las soluciones, no el de probar que son perfectas. Los mejores comentarios son los que llevan a recapacitar y a rediseñar.

### Cómo se piden comentarios

La gente necesita tener ante sí varias opciones para dar comentarios sinceros. La gente es reacia a criticar cuando se la pone frente a una sola opción; sin embargo, tiende a hablar con sinceridad cuando se le permite comparar y contrastar.

### A quiénes pedirles que hagan comentarios

Una manera de explorar si una idea se puede generalizar es hablar con nuevos participantes que provienen de una región distinta de donde se hizo la investigación. Se puede elegir hablar con un grupo mixto que incluya personas nuevas y otras con las que ya se había hablado antes.

Trata de incluir a todos los participantes que se podrían ver afectados por la idea, además del consumidor final, incluye fabricantes, proveedores de servicios, distribuidores, vendedores minoristas, etc.

### Qué preguntas valen la pena

Identifica 3 o 4 preguntas por prototipo relacionadas con la deseabilidad o con ejemplos de uso que querrías responder durante la sesión de realimentación.

Se muy cuidadoso al anotar los comentarios, sean positivos o negativos, y plantea nuevas preguntas a la solución que el equipo tiene que responder.



**CONSEJO**

El objetivo es pedir comentarios sinceros, aunque sean negativos. Es mejor saber que una solución no es buena antes de haber invertido demasiado. Aquí hay algunos consejos sobre la mejor manera de presentar el equipo y sus soluciones frente a los participantes:

#### No intenten vender la idea

Presenten las soluciones con un tono neutral, subrayando los pro y los contra de una solución.

#### Hagan variar el tamaño de los grupos

Empiecen presentando la solución a un grupo grande (de 10 a 15 personas) y después divídanlo en grupos más pequeños, uno por solución, para que puedan conversar en profundidad.

#### Vayan adaptando sobre la marcha

Es evidente que si hay un aspecto de la solución que está distrayendo a la gente del tema principal de la idea, hay que eliminarlo o cambiarlo.

#### Pidan a los participantes que construyan a partir de las ideas.

Si un participante hiciera una pregunta del tipo “¿Puede la comunidad comprar este servicio o es sólo para una persona?” hay que reformularla como: “¿Tendría la comunidad o una persona que comprar este servicio?” Otra pregunta valiosa es “¿Qué sería mejor para ustedes?” Así se invita a los participantes a colaborar mejorando la idea o haciendo alguna crítica adicional.





# ENTREGA: PRODUCTOS

Una vez que el equipo de diseño ha creado muchas soluciones que son deseables, es el momento de considerar cómo volverlas factibles y viables. La fase de entrega lleva a la implementación de las ideas principales.

Las ideas que aquí se ofrecen sirven para complementar los procesos de implementación existentes en tu organización y pueden inducirte a hacer adaptaciones en las soluciones tal como las venía dando.

---

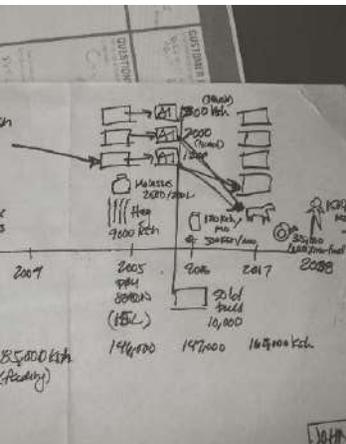
En la Fase de Entrega, tu equipo:

- » IDENTIFICARÁ LAS CAPACIDADES QUE SE NECESITAN
- » CREARÁ UN MODELO DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA
- » DESARROLLARÁ UN FLUJO DE PROYECTOS INNOVADORES
- » HARÁ PLANES PILOTO Y EVALUACIONES DEL IMPACTO

“ ”

Herramientas para catapultar las soluciones a los siguientes pasos de la implementación

—IDE CAMBODIA



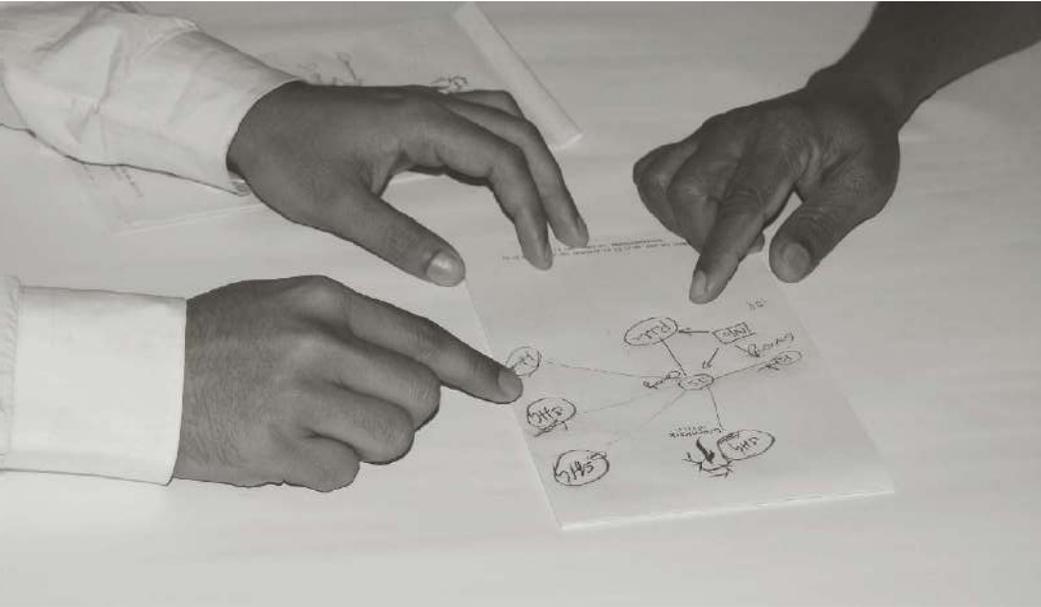
E C E

# ENTREGAR: PRODUCTOS

Esta fase supone un desafío para que el equipo cree los elementos necesarios para que la solución tenga éxito y para ver cuál será el impacto de la solución.

En la fase de entrega producirán:

- » EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD
- » EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD
- » FLUJO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN
- » PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN
- » PLAN DE CAPACITACIÓN



Antes de entregar las soluciones a los miembros de la comunidad habrá que determinar las capacidades y los modelos financieros necesarios para asegurar que dichas soluciones se implementen bien y que sean sostenibles en el largo plazo. También habrá que crear un plan de iteración y de capacitación continua.



# ENTREGAR: TEORÍA

**La entrega de soluciones que no existían en el mundo implica la creación de formas para probar las ideas en el contexto del mundo real que demanden una pequeña inversión y sean de bajo costo.**

El equipo puede diseñar una serie de mini pruebas piloto para llevarlas a cabo antes de que el programa piloto esté completo ya que se podrían aprovechar esos resultados. Para las mini pruebas piloto se podrían convocar a actores distintos de aquellos que participarán en la implementación final. Por ejemplo, para entender mejor cómo funcionará todo el sistema y contar con más información antes de buscar y capacitar socios, los miembros de la ONG o empresa social podrían hacer una mini prueba piloto haciendo los papeles que más tarde jugarán los socios.

**La implementación es un proceso iterativo que requerirá muchos prototipos, mini pruebas piloto y pilotos con el fin de mejorar la solución y dar soporte al sistema.**

Las pruebas piloto previas a la salida al mercado no sólo permiten que se entienda mejor la solución sino que

ayudan a identificar lo que significará para tu organización entregar la idea a la comunidad.

Cada organización está mejor preparada para hacer lo que habitualmente hace. Si lo que se busca es alcanzar otros resultados, a menudo es necesario hacer las cosas de modo diferente a lo que se venían haciendo hasta el momento – ya se trate de la búsqueda de algún nuevo talento, del desarrollo de habilidades, de conseguir socios externos o de crear procesos nuevos.

El proceso del Diseño Centrado en las Personas no permite que las limitaciones actuales de la organización limiten la solución.

**Este proceso te invita a trabajar convencido de que se pueden hacer cosas nuevas y de que se puede evolucionar al mismo tiempo en las soluciones que se entregan y en el diseño de la propia organización.**

Además, el Diseño Centrado en las Personas integra el diseño con métodos de medición dentro de un círculo continuo de aprendizaje. Al alentar la medición, la evaluación y la iteración permanente, las soluciones que se desarrollan no pierden de vista el impacto que tendrán en el mundo real y están abiertas a la evolución continua.

**PASO**  
**1****Notas para el  
facilitador****Tiempo:**  
30-45 minutos**Dificultad:**  
★★★★★

Conviene que el equipo o bien se concentre en una solución cada vez y haga el siguiente ejercicio; o bien que se divida en pequeños equipos de dos o tres personas, cada uno dedicado a una única solución.

**PASO 1:** En una pizarra o en una hoja de papel en un atril escribe "Valor para cliente". Pídele al equipo que identifique de qué manera cada solución beneficiará al consumidor final. Anota todo. Pídele al equipo que conteste la pregunta: "¿Cuánto vale para el consumidor final?" y escribe el número.

**PASO 2:** Escribe en otra pizarra u hoja de papel "Fuentes de ingreso". Pídele al equipo que identifique quién pagará por el producto o servicio. "¿Cuánto pagará cada uno?" "¿Cómo se recibirá el pago?" Ayúdate usando los modelos de ingresos que se dan como ejemplo en el apartado "Prueba"

Continúa en la página siguiente.

**DESARROLLO DE UN MODELO DE  
INGRESOS SOSTENIBLE**

Si se quiere asegurar el éxito de las soluciones a largo plazo hace falta diseñar deliberadamente una corriente de ingresos que sea capaz de sostener la oferta en el tiempo. El valor del negocio para el consumidor final tiene que ser el punto de partida para el diseño de los sistemas de soluciones. Para hacer esta evaluación de viabilidad, hay que responder a las siguientes preguntas para cada solución que se dé.

**CONSEJO****1. Propuesta de valor para el consumidor**

- » ¿Cuál es la propuesta de valor para el consumidor final? Es necesario volver a los prototipos y a los comentarios de los clientes, poniendo de relieve los aspectos que ellos habían señalado como más importantes.
- » ¿Cuánto vale para el consumidor final?

**2. Fuentes de ingreso**

- » ¿La solución es un producto, un servicio o las dos cosas?
- » ¿Cuánto pagan los consumidores?
- » ¿Cómo pagan: al contado, en especie, con trabajo o de otra manera?

**3. Incentivos para los actores**

- » ¿De qué manera esta solución aporta valor para cada actor involucrado?
- » ¿Qué incentivos hacen que los actores se involucren? ¿Cuáles son los desafíos y las trabas? ¿Cómo se podría adaptar la solución para obviar esas trabas?

**PRUEBA**

Considera los siguientes modelos de ingresos como fuente de inspiración. El equipo de diseño puede hacer el ejercicio de repasar la lista preguntando:

**"¿Qué aceptación tendría nuestra solución si se la ofreciera a través de...?"**

- » Membresía/suscripción
- » Obsequio, participación en la renta producida
- » Donación del producto, venta del relleno
- » Subsidio
- » Donación del producto, venta del servicio
- » Servicio solamente
- » Pago por el uso

**Notas para el  
facilitador**  
(Continúa)

**PASO 3:** En otra pizarra u hoja de papel escribe "Incentivos para los actores". Pídele al equipo que identifique en una cadena de valor a todos los actores o los participantes a quienes afectará la solución. Ve pasando por cada uno preguntando: "¿Qué incentivos tiene este grupo para participar o ayudar en la solución?" Si hay algún grupo que encuentre trabas para participar en la solución pregunta: "¿Cómo podríamos adaptar la solución para que ellos participen?"

**PASO 4:** En el caso de haber dividido el equipo grande en equipos más pequeños, junta a todos de nuevo para que compartan la experiencia.



PASO  
2

Entrega  
Identificar las capacidades que se necesitan para entregar las soluciones

## IDENTIFICAR LAS CAPACIDADES QUE SE NECESITAN PARA ENTREGAR LAS SOLUCIONES

Para hacer factibles las soluciones hace falta contar con la ayuda de tu organización y la de tus socios. Hay que empezar pensando en la experiencia del consumidor final – dónde y cuándo los miembros de la comunidad o consumidores finales comprarán o experimentarán esta solución. En cuanto identifiques la gama de capacidades necesarias para concretarla encontrarás un verdadero desafío para el equipo de diseño: la identificación - ya que hay un gran número de posibles modelos que se pueden entregar a los socios y a los canales de distribución,



### CONSEJO

Para cada solución hay que responder las siguientes preguntas, con el fin de identificar las competencias necesarias para hacerla factible:

#### 1. Distribución

- » ¿Dónde, cuándo, cómo y por qué los clientes tendrán oportunidad de experimentar esta solución?
- » ¿Qué agentes y canales de distribución estarán en contacto con esta solución?
- » ¿Qué otros canales de distribución se podrían usar para llegar a los clientes?
- » ¿Cuál es el abanico de posibilidades de entrega de esta solución?

#### 2. Capacidades requeridas

- » Qué capacidades humanas, industriales, financieras y tecnológicas se requieren para crear y entregar esta solución?
- » ¿Cuáles de estas capacidades ya tiene nuestra organización en el lugar? ¿Cuáles tenemos en otros países? ¿Para cuáles necesitamos encontrar socios?
- » ¿Necesitamos desarrollar algunas de las competencias de esta lista?

#### 3. Socios potenciales

¿Qué organizaciones o individuos cuentan con unas disposiciones que nosotros no tenemos? ¿Qué relaciones tenemos habitualmente con ellos? ¿Cómo podemos ponernos en contacto con ellos y mostrarles el valor de asociarse con nosotros en este proyecto?

### Facilitator Notes

🕒 **Tiempo:**  
30-45 minutos

★ **Dificultad:**  
☆☆☆☆

Conviene que el equipo se concentre en las soluciones de una en una o que se divida en pequeños equipos de dos o tres personas y que cada uno se dedique a buscar una única solución.

PASO 1: Escribe "Distribución" en una pizarra o en una hoja de papel en un trípode. Haz que el equipo identifique todos los posibles agentes que podrían entregar en esta solución. Escribe el nombre de los agentes en diferentes hojas de papel. Pídele al equipo que haga una lista de pros y contras de cada una de las posibles formas de hacer la entrega.

PASO 2: En otra pizarra u hoja de papel escribe "Capacidades". Haz una lista de las capacidades humanas, industriales, financieras y técnicas necesarias para cada solución. Indica cuáles existen en tu organización local, si existen en otro lugar entre tus vinculaciones o si tendrás que buscar un socio.

PASO 3: Haz una lista de socios potenciales, para aquellas soluciones que necesitan uno. Reduce el número de socios. Pídele al equipo que haga una lista con lo primero que habría que hacer para conseguir los principales socios que han sido identificados

PASO 4: En el caso de haber dividido el equipo grande en equipos más pequeños, reúnelos para que puedan compartir experiencias.

PASO  
**3**

Entrega  
Planear un flujo de  
soluciones

## PLANEAR UN FLUJO DE SOLUCIONES

Para entender de qué manera las nuevas soluciones van a cambiar y hacer crecer tu organización, vuelca cada solución en la matriz que se provee. A medida que lo haces, pregúntate, en relación con cada solución, si la misma está orientada al conjunto de los clientes actuales o si significa extender el servicio a un grupo de clientes más grande.



**PRECAUCIÓN**

La categoría de los usuarios actuales hace referencia a las personas que ganan entre 1 y 2\$/día por oposición a aquellos que ganan más de 2\$/día; y no a los que ganan entre 1 y 2\$/día y son clientes actuales de tu organización con respecto a los que ganan esa misma cantidad y todavía no son clientes.

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
30-45 minutos

**Dificultad:**  
☆☆☆☆

**PASO 1:** Dibuja la matriz en una de las hojas grandes de papel del atril.

**PASO 2:** Escribe cada solución en un papel y colócalo en el lugar que le corresponde en la matriz.

**PASO 3:** Analiza si el equipo está de acuerdo con la distribución de las soluciones, desde las de poca importancia hasta las que son revolucionarias.

**PASO 4:** Si el equipo quiere añadir soluciones a alguno de los casilleros, desarrolla una pregunta ¿Cómo Se Podría...? y haz una tormenta de ideas con las nuevas soluciones.

Determina si las soluciones extienden o adaptan la oferta actual, o si crean una nueva oferta. Analiza esta información en el marco de la estrategia de inversión, misión, prioridades y apetito de riesgo de su organización. También identifica aquellas soluciones que se ajustan de manera natural a los programas que se están desarrollando.



**CONSEJO #1**

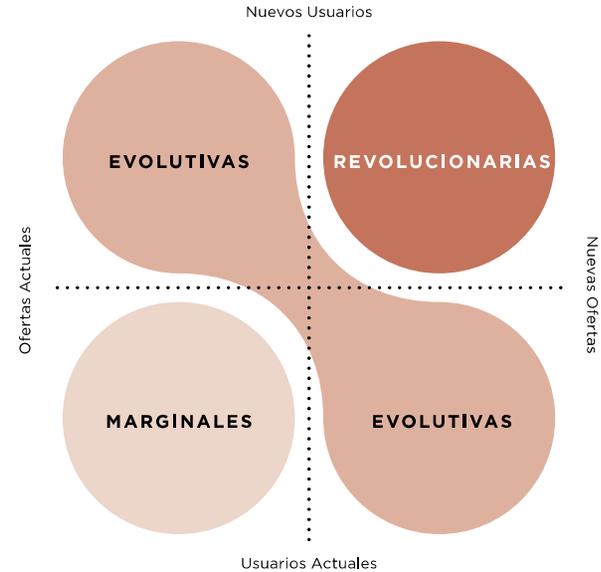
Muchas organizaciones manifiestan que sólo buscan ideas revolucionarias, pero sólo tienen capacidad para afrontar ideas marginales o que van a evolucionar. Es más, quienes aportan fondos pueden preferir apoyar ideas marginales o aquellas que representan las prácticas que se ha comprobado que son mejores. Asegúrate de ser sincero sobre el grado en que tu organización puede aumentar sus capacidades y sobre el nivel de riesgo que están dispuestos a tomar quienes aportan fondos. Un modo de asegurar que el esfuerzo de diseño va a funcionar, es hacer un mapa con una sucesión de soluciones incluyendo las ideas marginales, las evolutivas y las revolucionarias.



**CONSEJO #1**

Recuerda que a veces las ideas que tienen el mayor impacto son ideas marginales.

Entrega  
Planear un flujo de  
soluciones



El cuadrante inferior izquierdo representa las innovaciones marginales ya que se construyen a partir de ofertas y usuarios actuales. Las innovaciones evolutivas son las que significan un incremento de nuevas ofertas o nuevos usuarios manteniendo constante todo lo demás. La innovación revolucionaria es aquella que provoca tanto nuevos usuarios como nuevas ofertas.



**CONSEJO #3**

Observa las soluciones que se desplegaron en busca de huecos en el flujo de soluciones. ¿Hay partes de la matriz en blanco mientras que otras partes están llenas? Si es así, determina si sería deseable que tu organización vuelva a hacer una tormenta de ideas para desarrollar soluciones que llenen esos huecos.

Entrega  
 Crear una línea  
 de tiempo para la  
 implementación

**PASO**  
**4**

## CREAR UNA LÍNEA DE TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Vuelca las soluciones sobre la línea de tiempo para implementar de forma alternada las que van de la categoría de innovaciones marginales del principio hasta las innovaciones revolucionarias del final.

Observa las relaciones entre las soluciones para ver si al iniciar una solución se establecen las relaciones y los socios necesarios para una solución distinta. También puede ser tener en cuenta qué soluciones se podrían explorar en el ámbito de los programas financiados actualmente y que soluciones sugiere la propuesta de nuevas subvenciones.

**Nota para el facilitador**

**Tiempo:**  
 15-30 minutos



★★★★☆

**PASO 1:** Escribe notas para hacer una línea de tiempo (por ejemplo 2 semanas, 1 mes, 3 meses, 6 meses, 1 año) y ponlas donde haya un claro en la pared de tu oficina.

**PASO 2:** Pon las Evaluaciones de Factibilidad o los paneles de cada solución a lo largo de la línea de tiempo.

**PASO 3:** Designa defensores para seguir con los pasos siguientes.

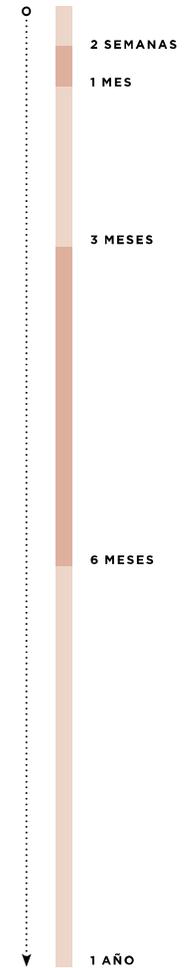


La designación de una persona de tu organización como defensor de cada solución ayuda a mantener el empuje y aumenta la probabilidad de la implementación.



Divide cada solución en una serie de pasos necesarios para llegar a la solución final. Desafía al equipo a que hagan algo que tienda a la implementación de cada solución en las dos próximas semanas. En el caso de algunas soluciones, se podría lanzar una prueba piloto en dos semanas. Para otras, se necesitarían dos semanas para estudiar más o para dar los primeros pasos en las relaciones con los socios.

Entrega  
 Crear una línea  
 de tiempo para la  
 implementación





## PLANEAR MINI PROGRAMAS PILOTO Y REITERACIONES

Es importante identificar para cada solución del flujo de soluciones los próximos pasos que vamos a dar, simples y económicos, que son necesarios para mantener las ideas vigentes. Una de las formas de seguir aprendiendo es planear mini pruebas piloto previas a los programas piloto a gran escala o a la implementación total.

**Para cada mini prueba piloto haz tres preguntas:**

- » ¿Qué recursos se necesitarán para probar esta idea?
- » ¿A qué preguntas clave tiene que dar respuesta esta mini prueba piloto?
- » ¿Cómo mediremos el éxito de esta mini prueba?

Entrega  
Planear mini programas  
piloto e iteraciones

### Notas para el facilitador

 **Tiempo:**  
45-60 minutos

 **Dificultad:**  
★★★★☆

PASO 1: Forma grupos pequeños, uno por solución, y completa los formularios de la página siguiente.

PASO 2: Intercambia mini programas piloto dentro del equipo y haz observaciones.

PASO 3: Identifica quién empezará desarrollando los próximos pasos y fija la fecha para la primera exposición.



GÉNERO

A la hora de planificar mini pruebas piloto, programas piloto y planes de implementación es importante entender cómo diferirían teniendo en cuenta los sexos. Si se entienden estas diferencias a tiempo, se puede repetir la solución o transformarla de manera que estemos seguros de que los roles y las necesidades de hombres y mujeres reciben el tratamiento que merecen. Por ejemplo, si se planea una mini prueba piloto, considera en qué podrían diferir los roles de las mujeres y de los hombres durante la implementación. Pregúntate cómo interpretarían las mujeres el papel de:

- » cliente
- » recurso
- » beneficiario
- » socio

¿Se notaría la diferencia en la manera en la que hombres y mujeres ejercerían esos roles en alguna de las respuestas? Si es así, repite la solución incorporando este hallazgo.



PRUEBA

### Usar los formularios de las mini pruebas piloto para planificar los pasos a seguir en cada solución

Es importante que el equipo de diseño se vuelva a juntar después de cada mini prueba piloto para entender qué salió bien y dónde los clientes no quedaron satisfechos o hubo obstáculos sistémicos. Usa el formulario que se ofrece para usar en las iteraciones de las mini pruebas piloto, los juicios y las medidas de éxito.

Mira el formulario a tamaño natural de la página siguiente.

**FORMULARIO DE PLANIFICACIÓN DE UNA PRUEBA PILOTO**

NOMBRE DE LA SOLUCIÓN:	FECHA DE INGRESO	FECHA DE INGRESO	FECHA DE INGRESO
MIEMBROS DEL EQUIPO:			
<b>» CONTEXTO (QUIÉN, DÓNDE, CUÁNDO) Y TIEMPO</b> ¿De qué manera se puede probar esta solución a de manera económica y haciendo una pequeña inversión? ¿Qué se puede hacer en 2 semanas?	<b>» PRINCIPALES APRENDIZAJE:</b>	<b>» PRINCIPALES APRENDIZAJE</b>	<b>» PRINCIPALES APRENDIZAJE</b>
<b>» RECURSOS:</b> ¿Qué recursos (personas, fondos, permisos) se necesitan para hacer la prueba?	<b>» NUEVOS RECURSOS:</b>	<b>» NUEVOS RECURSOS:</b>	<b>» NUEVOS RECURSOS:</b>
<b>» PREGUNTAS QUE HAY QUE RESPONDER:</b> ¿Qué preguntas clave tienes acerca de tu concepto y su conveniencia para el cliente?	<b>» NUEVAS PREGUNTAS:</b>	<b>» NUEVAS PREGUNTAS:</b>	<b>» NUEVAS PREGUNTAS:</b>
<b>» MEDICIÓN DEL ÉXITO</b> ¿Cómo se va a medir si la solución tiene éxito? ¿Para quién tiene éxito?	<b>» NUEVAS MEDIDAS</b>	<b>» NUEVAS MEDIDAS</b>	<b>» NUEVAS MEDIDAS</b>

**Nota para el facilitador**

🕒 **Tiempo:**  
45-60 minutos

☆ **Dificultad:**  
★★★★☆

**PASO 1:** Retoma las historias que se juntaron durante la fase Escuchar como punto de referencia, Contesta las preguntas: ¿En que situación estaba la gente cuando empezamos la investigación? ¿Qué habría que esperar que pase en sus vidas si nuestras ideas tienen éxito?

**PASO 2:** Desarrolla un esquema para recoger más historias antes, durante y después de la implementación. De ser posible, con el objeto de dar solidez al estudio, identifica y recoge información de un grupo de características demográficas similares y que no vaya a ser afectado por sus ideas.

**PASO 3:** Crea una estrategia para integrar métodos cuantitativos y cualitativos de capacitación.

**PASO 4:** Anima al equipo para que adopte la costumbre de medir ya que la medición es un proceso que permite el aprendizaje sobre la marcha. Inspira nuevas soluciones y plantea nuevos retos de diseño.

# PASO 6

## CREA UN PLAN DE APRENDIZAJE

A través del diseño e implementación de nuevas soluciones, es importante seguir aprendiendo. Con el Diseño Centrado en las Personas, el diseño y la evaluación son un proceso homogéneo, ya que ambos necesitan que prestemos atención a los efectos de las soluciones en la vida de las personas.

Al principio del proceso de diseño se recogieron historias que ayudaron a desarrollar la comprensión necesaria para el surgimiento de nuevas ideas. Después de que se hicieron los prototipos de esas primeras ideas, se recogieron comentarios durante la fase de retroalimentación con el fin de perfeccionarlas.

Tan pronto como comienza la implementación es importante seguir aprendiendo acerca del funcionamiento de las soluciones con el objeto de seguir mejorando los diseños y para elegir cómo gastar recursos valiosos en las soluciones que tienen mayor impacto. En vez de pensar que la implementación empieza cuando termina el diseño, dando lugar al comienzo de actividades de monitoreo y evaluación, trata de hacer que el diseño y la implementación estén presentes en todas las actividades.

Mientras se implementan las ideas, el equipo tendría que continuar recogiendo historias de los usuarios y sus comentarios para continuar con la retroalimentación. Las historias que contaron las personas durante la fase de escuchar ayudan a tener un punto de referencia para averiguar en qué medida las soluciones afectan la vida de la gente. Si se recogen comentarios sobre la marcha el equipo puede repetir las ideas para hacerlas más efectivas, más apropiadas y más económicas.

Hay que empezar a buscar indicadores y resultados, además de historias y comentarios. Esto es posible después de la implementación de las ideas y es importante tanto para medir el impacto como el rendimiento de la inversión en las soluciones.



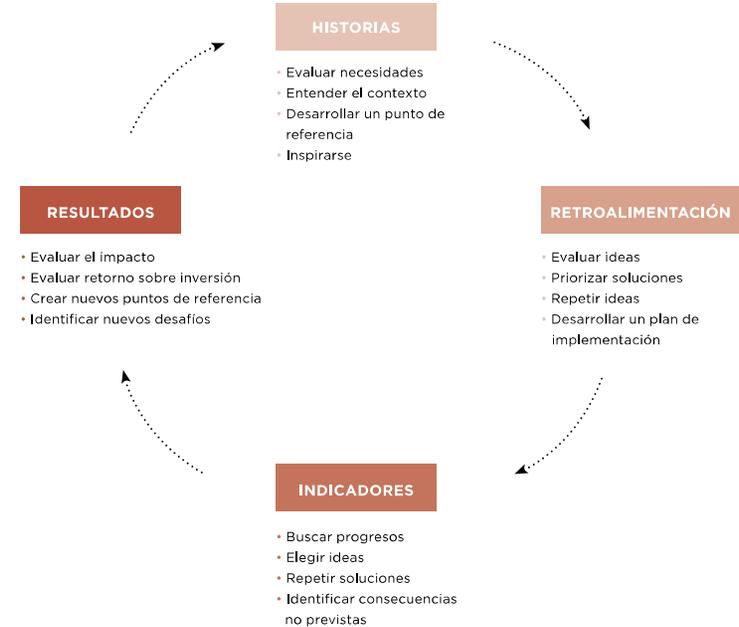
Véase "Impact Planning and Learning Approaches" (Esquemas para la planificación del impacto y la capacitación) que ha preparado Keystone en [keystoneaccountability.org](http://keystoneaccountability.org).



Véase "The Evaluation Toolkit" (El kit de herramientas para la evaluación) publicado por FSG en [fsg-impact.org](http://fsg-impact.org).

Entrega  
Crear un plan de capacitación

Entrega  
Crear un plan de capacitación



### CÍRCULO VIRTUOSO DEL APRENDIZAJE

Las historias, los comentarios en la fase de retroalimentación, los indicadores y los resultados son los medios a través de los que se recogen datos que sirven para aprender. Un proyecto de acumulación y transporte de agua en la India utilizó todos estos métodos para medir el impacto potencial y los resultados de las soluciones.

**PAJO**  
**6**

**MÉTODO:**  
**BUSCAR INDICADORES**

Entrega  
Crear un plan de capacitación  
método: buscar indicadores

Los indicadores ayudan a medir los efectos de las soluciones. Estos efectos pueden ser positivos o negativos. Algunos pueden ser intencionados y otros no.

**TIPOS DE INDICADORES**

**Relevantes**

A menudo puede hacer falta que pase el tiempo, a veces meses o años, para que el impacto de las soluciones sea evidente. En estos casos, tiene sentido buscar indicadores relevantes. Por ejemplo, si el objetivo es reducir los embarazos no deseados (al menos se necesitan nueve meses para ver los resultados), un indicador relevante sería la adhesión al control de la natalidad. Si el objetivo es aumentar la renta de los campesinos, un indicador relevante sería el número de campesinos que han aumentado sus cosechas en esa estación.

**Análogos**

A menudo es difícil ver los impactos de manera inmediata, en especial cuando el reto de diseño tiene que ver con la confianza y la prevención. En estos casos, trata de encontrar un indicador que de manera lógica te llevaría a concluir que se estás alcanzando tu objetivo. Por ejemplo, en un proyecto para aumentar la confianza en los proveedores de sanidad, el equipo buscó el número de consultas que los pacientes hacían a los doctores y auxiliares de clínica. Como la confianza es difícil de medir, el equipo decidió usar las consultas que se habían realizado como un indicador análogo a la confianza.

**Toma de conciencia**

Siempre que el objetivo implique el compromiso de la gente o la adopción de algo nuevo, lo primero que hay que saber es si esas personas son conscientes de la solución o del diseño. Medir como de conscientes son es uno de los primeros indicadores que ayuda a entender la dimensión del impacto que puede tener la solución.

**Compromiso**

Medir la cantidad de gente que se compromete con un programa nuevo es tan significativo como en el caso de la conciencia. Por ejemplo, si el objetivo es aumentar los ingresos de las mujeres a través de un programa de exportación de artesanía local, la cantidad de mujeres que busquen participar de manera activa en el programa es un indicador significativo del grado de impacto que el programa puede estar teniendo en los ingresos de la zona.

**Cambios dinámicos**

Cuando se ha introducido una nueva solución, es importante buscar los cambios que han ocurrido en la comunidad, en los hogares y en el ambiente a través del tiempo. Esos cambios pueden ser absolutamente inesperados, a veces positivos y otras negativos. Es fundamental tener cuidado con estos cambios y consecuencias inesperados desde los comienzos de la implementación.

**Facilitator Notes**

**Time:**  
2-3 Hours

**Difficulty:**  
★★★★☆

Step 1. Ask the team to refer back to the Theory of Change and to your holistic impact assessment stakeholder map.

Step 2. Focus on each stakeholder and/or step and for each one, list the information you would like to learn. For example, if the solution is focused on increasing women's income opportunities and the men in the community are a stakeholder, you might want to know how the solution is affecting the incomes and time allocations of both men and women.

Step 3. For each stakeholder and/or step, ask: Are there leading indicators we should be tracking? Are there analogous indicators we can track? How can we measure awareness and engagement? How will we track and understand the dynamics of transformation that are occurring?

Step 4. If possible, include constituents and other stakeholders directly in this process.



**PRECAUCIÓN**

Es muy común que los equipos vean solamente las consecuencias que quieren ver y las que son positivas. Para tener una visión global del impacto, la clave es que te desafíes a encontrar las consecuencias de las soluciones que no se quieren ver y son negativas.



**CONSEJO #1**

Pregúntate qué se podría esperar que suceda si las soluciones mejoraran la vida de la gente. Por ejemplo, si el objetivo fuera mejorar el ingreso de los hogares, ¿el hecho de que las mujeres iniciaran más emprendimientos se podría considerar como un primer indicador? Si el objetivo fuera aumentar la vacunación infantil, ¿caso las conversaciones esporádicas sobre la vacunación se podrían tomar como un indicador?



**CONSEJO #2**

Aún cuando las ideas se focalicen en otros grupos, es fundamental buscar los efectos de las soluciones sobre hombres y mujeres, jóvenes y viejos, poderosos o no. A menudo el grupo a quien no están dirigidas las soluciones cumple un rol clave en la implementación y en la utilización de las soluciones.

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
1-2 horas

**Dificultad:**  
☆☆☆☆

**PASO 1:** Muchos actores participan de la evaluación, incluyendo miembros de la comunidad, líderes comunitarios, agentes gubernamentales e inversores entre otros. Cuando se desarrolla un plan de evaluación de resultados y del impacto, hay que prever la participación de tantos actores de esos como sea posible en la creación del plan de evaluación y capacitación. ¿Cómo será el éxito visto desde esas múltiples perspectivas?

**PASO 2:** Haz que el equipo discuta varios métodos de medición cualitativa y cuantitativa. Hay que acudir a métodos probados como las mejores prácticas, y hacer una tormenta de ideas sobre nuevos métodos que podrían ser necesarios para alcanzar objetivos específicos. ¿Cuáles de esos métodos se adecuan al reto? ¿Cuáles se orientan a intereses y objetivos de los diferentes actores?

**PASO 3:** Desarrolla un plan que incluya las dosis adecuadas de métodos cualitativos y cuantitativos para ayudar al equipo a que siga aprendiendo sobre la manera de mejorar las soluciones y de entregar esas soluciones de manera efectiva.

Entrega  
Crear un plan de capacitación  
Método: Evaluar los resultados

**7 PASO**  
**MÉTODO:**  
**EVALUAR LOS RESULTADOS**

Es fundamental medir los resultados en el ciclo de aprendizaje. A menudo, no hay suficiente información sobre la dirección o los objetivos para la siguiente ronda de diseños sin una buena evaluación del impacto que ha tenido una solución.

La evaluación de los resultados es importante para todos – para el que la implementa, el que provee los fondos, el equipo de diseño y la comunidad. La medición del resultado ayuda a que la gente sepa en qué es mejor invertir sus recursos. Es una oportunidad para evaluar y planificar para el futuro.



**PRECAUCIÓN**

La evaluación del resultado no tiene que ser un escollo para los que la implementan, los inversores o el equipo de diseño. La fase de evaluación del resultado puede ser una experiencia beneficiosa para todos si se le toma como una continuación del diseño y una oportunidad para aprender.



**CONSEJO**

El proceso de evaluación es interactivo – a partir de lo aprendido en las evaluaciones cuantitativas volver a las historias y la retroalimentación y, a su vez, usar las historias y la retroalimentación para descubrir qué variables se debieran incluir en estudios cuantitativos.



**PRUEBA #1**

Usa los resultados de la evaluación como una oportunidad para reflexionar y para crear nuevos retos de diseño.



Entrega  
Crear un plan de formación  
Método: Evaluar los resultados

**Notas para el facilitador**

**Tiempo:**  
1-2 horas

**Dificultad:**  
☆☆☆☆

**PASO 1:** Haz una lista o un mapa de los diferentes actores en el sistema. Empieza por escribir el nombre de la solución sobre un cartel o pizarra para desarrollar un mapa mental.

**PASO 2:** Dibuja una línea desde cada actor principal a los principales actores que se verán afectados por la solución.

**PASO 3:** Traza una línea desde cada actor principal y haz una lista con los actores secundarios que se verán afectados por la solución.

**PASO 4:** Sigue adelante incluyendo cada vez más actores en el mapa, incorporando tanto actores humanos como los que no lo son. Cuando hayas terminado haz que el equipo evalúe qué actores saldrían más beneficiados con la solución y cuáles se verían afectados negativamente.

**PASO 5:** Desarrolla métodos y técnicas para medir el impacto sobre los actores tanto los que podrán ser afectados positiva como negativamente.

**PASO 6:** Cuelga el mapa en un lugar donde el equipo pueda consultarlo a menudo. Recoge pensamientos y enseñanzas en una parte del mapa, de tal forma que se convierta en un documento vivo que ayude al equipo a aprender y a discutir.



**PRUEBA #2**

**EVALUACIÓN DEL IMPACTO TOTAL**

Para evaluar el impacto, ya sea de una solución, programa o intervención, es importante tener una visión sistémica y holística. Prueba con el siguiente ejercicio o bien desarrolla tu propio método.

1. Haz un mapa o una lista de todos los actores a quienes podría afectar la solución, ya sea de forma positiva, negativa o neutral. Trata de poner muchos actores para que la lista sea completa. El formato del mapa mental funciona bien para hacer este ejercicio. No te olvides de incluir actores de los que el equipo no está pendiente, tales como: inversores, miembros de la comunidad o de comunidades vecinas que no vayan a recibir beneficios directos o actores que no sean humanos como lo son los animales, el medio ambiente y los recursos naturales. Pon el mapa o lista en un lugar donde se pueda consultar a menudo.
2. A medida que veas y le sigas el rastro a los efectos de una solución escribe los efectos en una lista o en un mapa. Identifica con un color los actores a quienes la solución reporta beneficios y con otro distinto los que experimentan efectos negativos. Siempre que sea posible cuenta con un sistema estandarizado de medida el valor de los efectos.
3. Sobre la base de lo aprendido, continua reiterando las soluciones para encontrar formas de aumentar los efectos positivos y de disminuir los negativos.
4. Analiza el valor neto de la solución. Usa este ejercicio como una forma de seguir aprendiendo y como un desafío para que el equipo mejore las soluciones con el fin de lograr resultados cada vez más positivos.