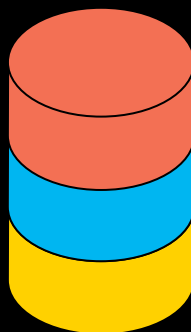
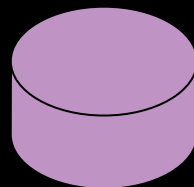
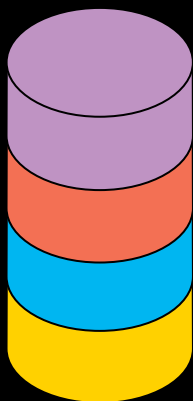


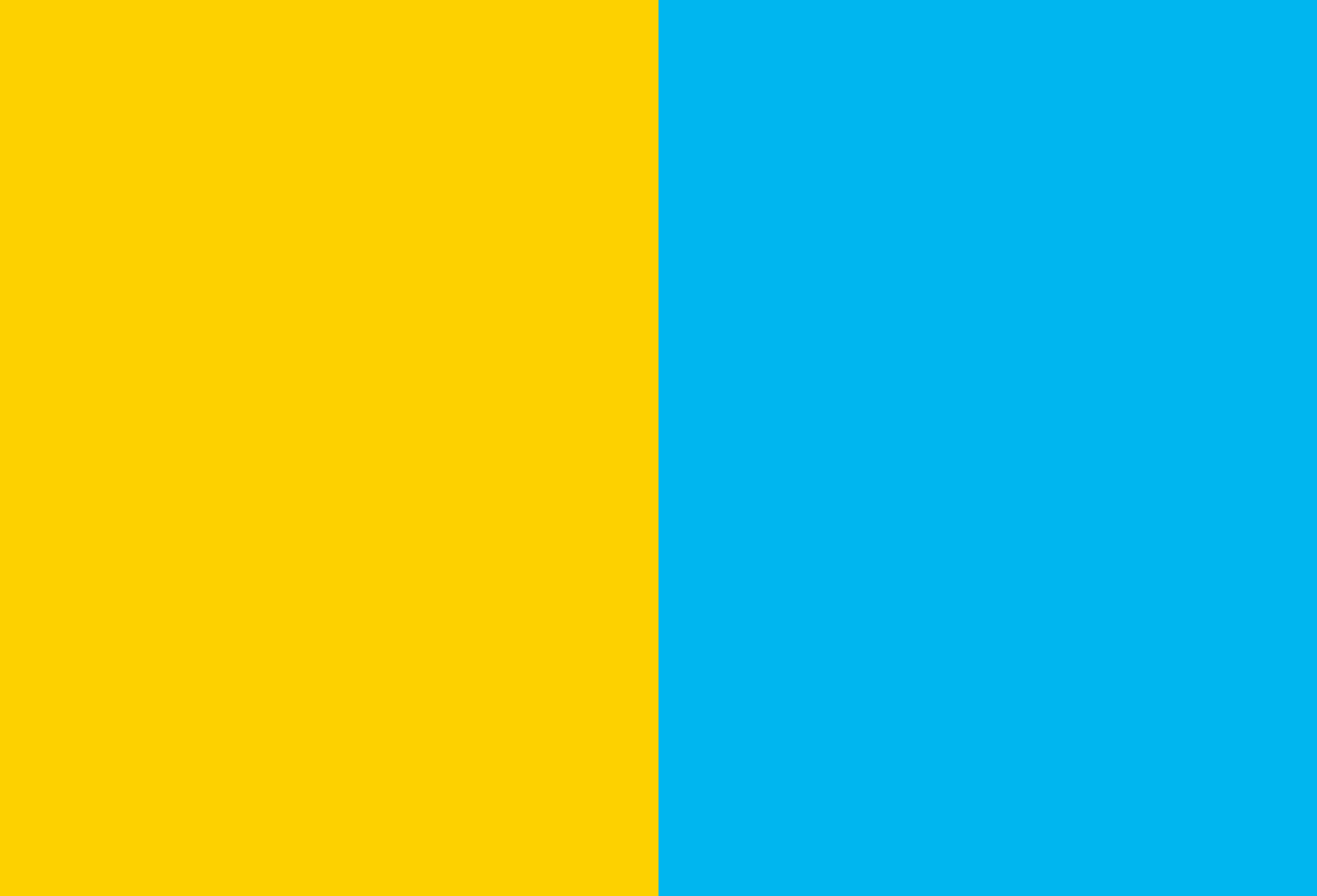
Mètode 4-17

Com abordar reptes de manera col·laborativa



AJUNTAMENT DE
SANT BOI DE LLOBREGAT

[COBOI LAB]



MÈTODE 4-17

Com abordar reptes de manera col·laborativa

Coboi lab

Laboratori d'innovació pública

Planta 1, Centre de Serveis
Carretera de la Santa Creu de Calafell, 33
08830, Sant Boi de Llobregat (Barcelona)
coboilab@santboi.cat

→ Versió 2022



Aquesta obra està subjecta a una
llicència de Reconeixement-NoComercial-
*CompartirIgual 4.0 Internacional

Com citar aquest llibre?

Coboi lab (2022). "Mètode 4-17: Com
abordar reptes de manera col·laborativa".
Ajuntament de Sant Boi de Llobregat."

Coboi lab és el laboratori d'innovació pública de Sant Boi de Llobregat. Des del 2018 funciona com un espai relacional, de coneixement i d'experimentació per abordar reptes de ciutat i de territori de manera col·laborativa. Volem ser un instrument públic que inspiri, motivi i faciliti altres formes innovadores de fer política pública, aprofitant el potencial de la intel·ligència col·lectiva.

L'origen del Mètode 4▶17 neix de la voluntat deliberada de voler capitalitzar des de la propia Administració pública (en aquest cas local) el *know-how* necessari per impulsar processos de cocreació, sense la necessitat de dependre necessàriament del coneixement aliè a la institució. Des de Coboi lab apostem per el binomi creativitat-metodologia i entenem el desenvolupament de processos creatius a través del rigor que aporten determinades eines metodològiques.

L'eina que presentem ha estat conceptualitzada per facilitar i guiar els processos d'ideació, disseny, prototipatge i testeig de solucions innovadores que donin resposta a reptes complexos, des d'un enfocament col·laboratiu i multiactor.

El procés de disseny d'aquest mètode ha permès validar i entendre amb més profunditat el paper dels laboratoris d'innovació pública. Per iniciar processos de canvi i cocrear solucions transformadores, els laboratoris han d'obrir espais de trobada i integrar diferents agents, perspectives i coneixements que enriqueixin el procés creatiu i facilitin el procés de presa de decisions.

El conjunt d'eines que es proposen a continuació no són noves, sinó que ja han estat utilitzades en diferents sectors, estudiades per molts experts i aplicades en diferents àmbits. Estan inspirades, principalment, en el procés de disseny centrat en l'usuari, en *Collective Impact*¹ i *Transition Arenas*².

Concretament, aquest mètode està dividit en 4 fases (Observació, Exploració, Pla d'acció i Implementació) i 17 subfases. L'equip de Coboi lab ha fet un treball de compilació, sistematització i personalització per dissenyar una guia transferible i adaptable a diferents àmbits, projectes i realitats. Et convidem a adaptar-la i utilitzar-la en el teu propi context.

¹**Collective Impact:** proporciona un model per facilitar la col·laboració multiactor amb l'objectiu d'abordar reptes complexos alineant els interessos de diferents sectors de la societat. Aquesta metodologia integra les condicions necessàries per a l'èxit d'un projecte d'impacte col·lectiu, que són: la importància de crear un equip motor empoderat i amb recursos perquè dinamitzi el procés; establir agendes compartides; identificar sistemes d'avaluació compartits; crear sistemes de comunicació entre actors; i dissenyar accions que permetin reforçar i retroalimentar les activitats realitzades.

²**Transition Arenas:** proporciona un marc metodològic per entendre la innovació com un procés multinivell alhora que integra eines que permeten facilitar canvis estructurals en sistemes socials. *Transition Arenas* és una metodologia que integra diverses fases a través de les quals els actors involucrats estructurin un problema concret i desenvolupen visions comunes, agendes compartides i estratègies d'acció per generar transicions sostenibles.

Què trobaràs en cada fase	10	
Llegenda	12	
Flux de treball	14	
FASE 1 • Observació		
1 Definir el problema i el repte	24	
2 Avaluar la viabilitat de la col·laboració multiactor	30	
3 Formar l'equip motor	36	○
FASE 2 • Exploració		
1 Identificar nous actors rellevants	52	○
2 Definir i reunir el grup d'impacte	62	○ ○
3 Planificar un taller de cocreació	68	○ ○
4 Explorar el repte de manera col·laborativa	76	○ ○
5 Crear una visió de futur compartida	88	○ ○

○ EQUIP MOTOR ○ GRUP D'IMPACTE ○ USUÀRIA

FASE 3 • Pla d'acció

1 Mapejar les solucions existents	104	○ ○
2 Planificar un taller de cocreació	110	○ ○
3 Idear accions noves	112	○ ○
4 Prioritzar accions	118	○ ○
5 Analitzar accions	124	○ ○

FASE 4 • Implementació

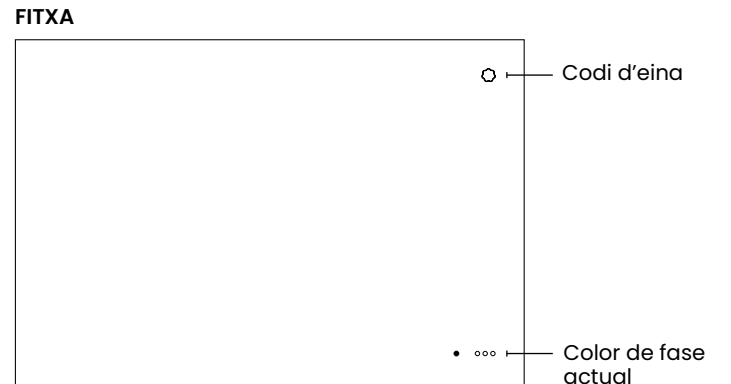
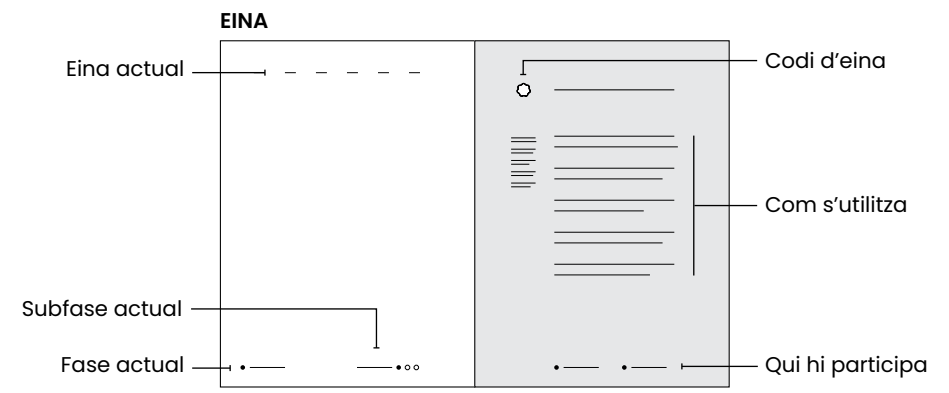
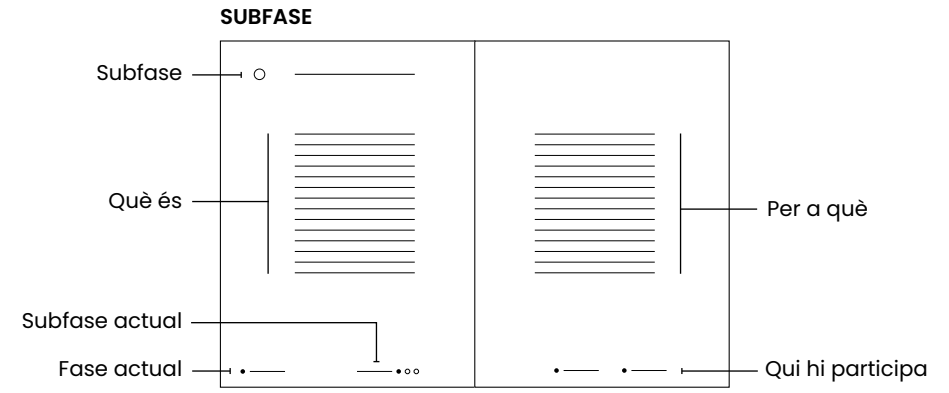
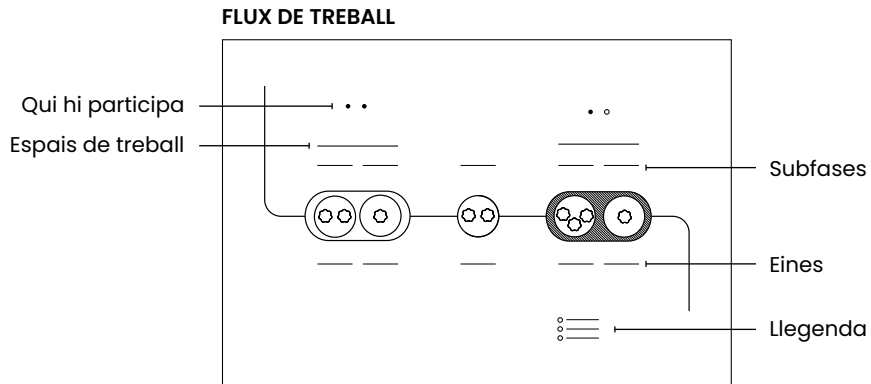
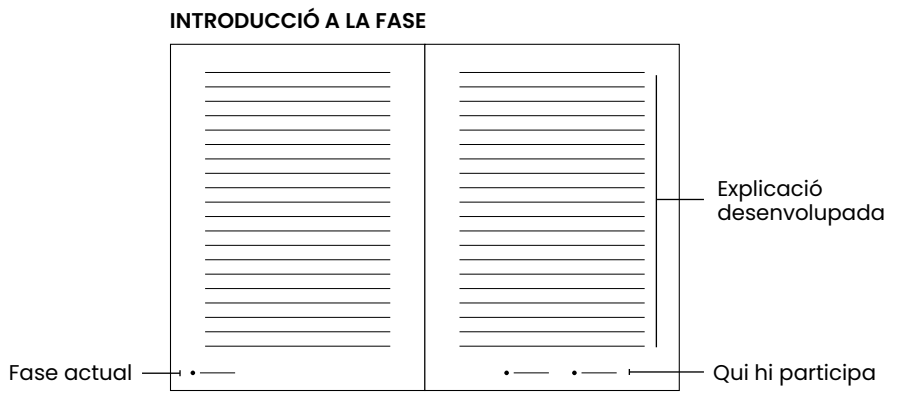
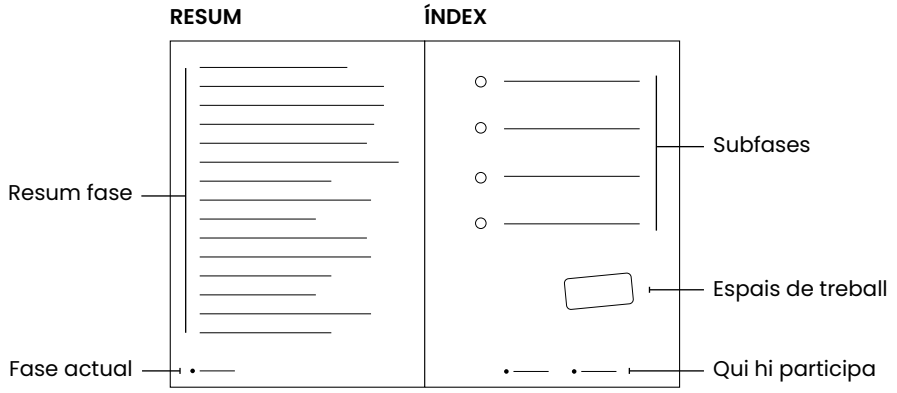
1 Definir les accions finals	140	○ ○ ○
2 Definir indicadors compartits	152	○ ○ ○
3 Planificar la implementació d'accions	160	○ ○ ○
4 Observar i avaluar els resultats	176	○ ○ ○
5 Iterar	182	○ ○ ○



















Glossari de conceptes 186

Bibliografia 194

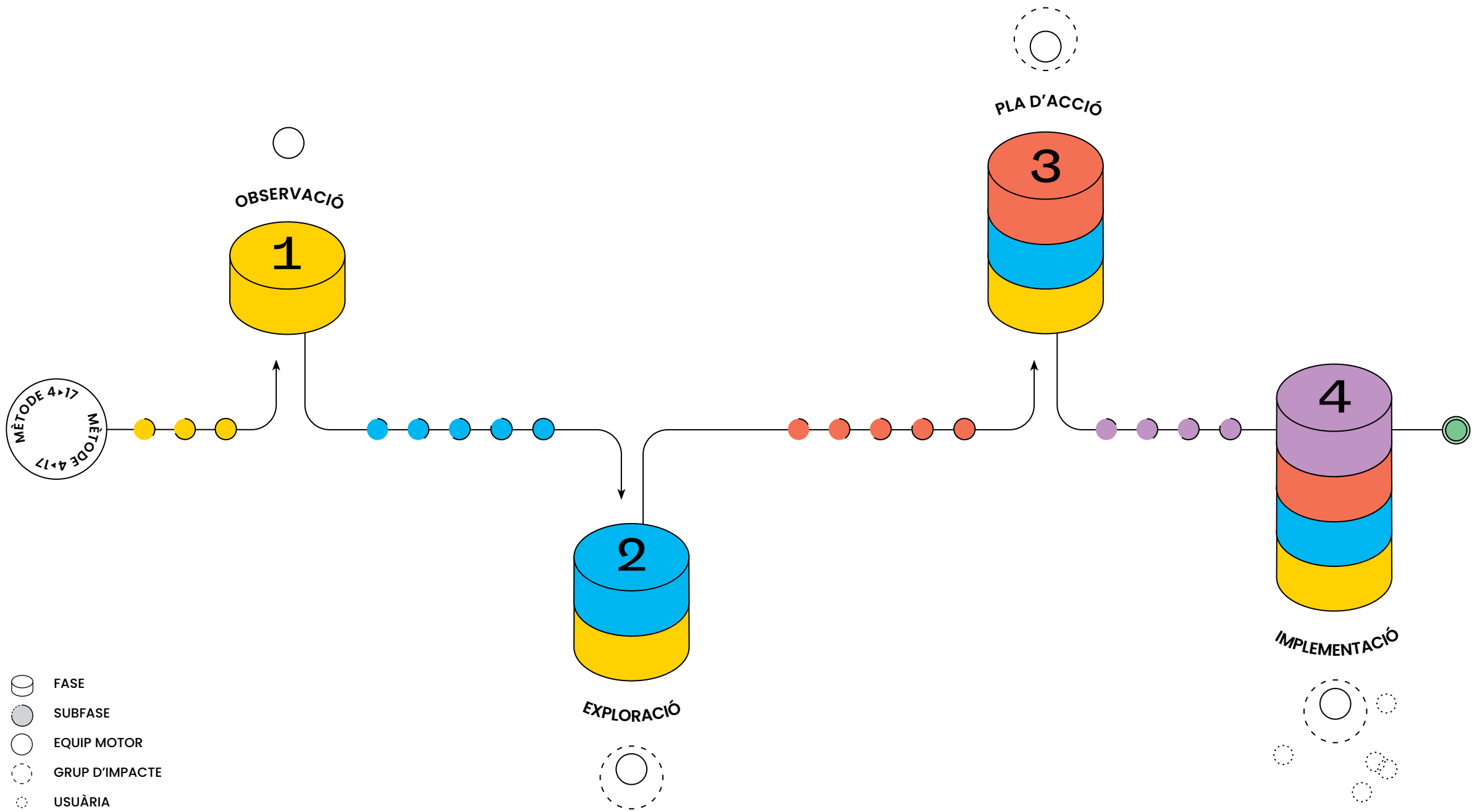
Agraïments 196

Crèdits 196

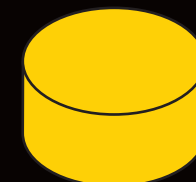


- | | | | |
|---|---------------------|---|---------------------|
|  | FASE |  | INVESTIGACIÓ PRÈVIA |
|  | SUBFASE |  | FITXA DE TREBALL |
|  | EQUIP MOTOR |  | NO APTE |
|  | GRUP D'IMPACTE |  | APTE |
|  | USUÀRIA |  | PISSARRA |
|  | EINA |  | ORDINADOR |
|  | TALLER DE COCREACIÓ |  | PÒSTIT |
|  | REUNIÓ EXPLORATÒRIA |  | RETOLADORS |
|  | AVALUACIÓ |  | IMPLEMENTACIÓ |

Flux de treball 



OBSER- VACIÓ



Comencem amb la **fase d'Observació**, en què definim un repte a partir d'un problema identificat i analitzem la capacitat per solucionar-lo de manera col·laborativa.

Aquesta primera fase és clau per establir unes bases clares i augmentar les possibilitats d'èxit de tot el procés.

① OBSERVACIÓ

1

Definir el problema i el repte

2

Avaluar la viabilitat de la col·laboració multiactor

3

Formar l'equip motor

Com col·laborem?

Reunions
exploratòries

● Introducció

Abans de dissenyar i desenvolupar qualsevol projecte innovador, és important començar amb la identificació del **problema o necessitat de canvi** que volem abordar en el territori, sigui social, cultural, econòmic o mediambiental. La fase d'*Observació* ens ajudarà a entendre el problema inicial i a reformular-lo com un **repte** que també encaixi amb la visió estratègica de la ciutat o el territori.

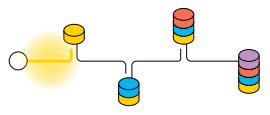
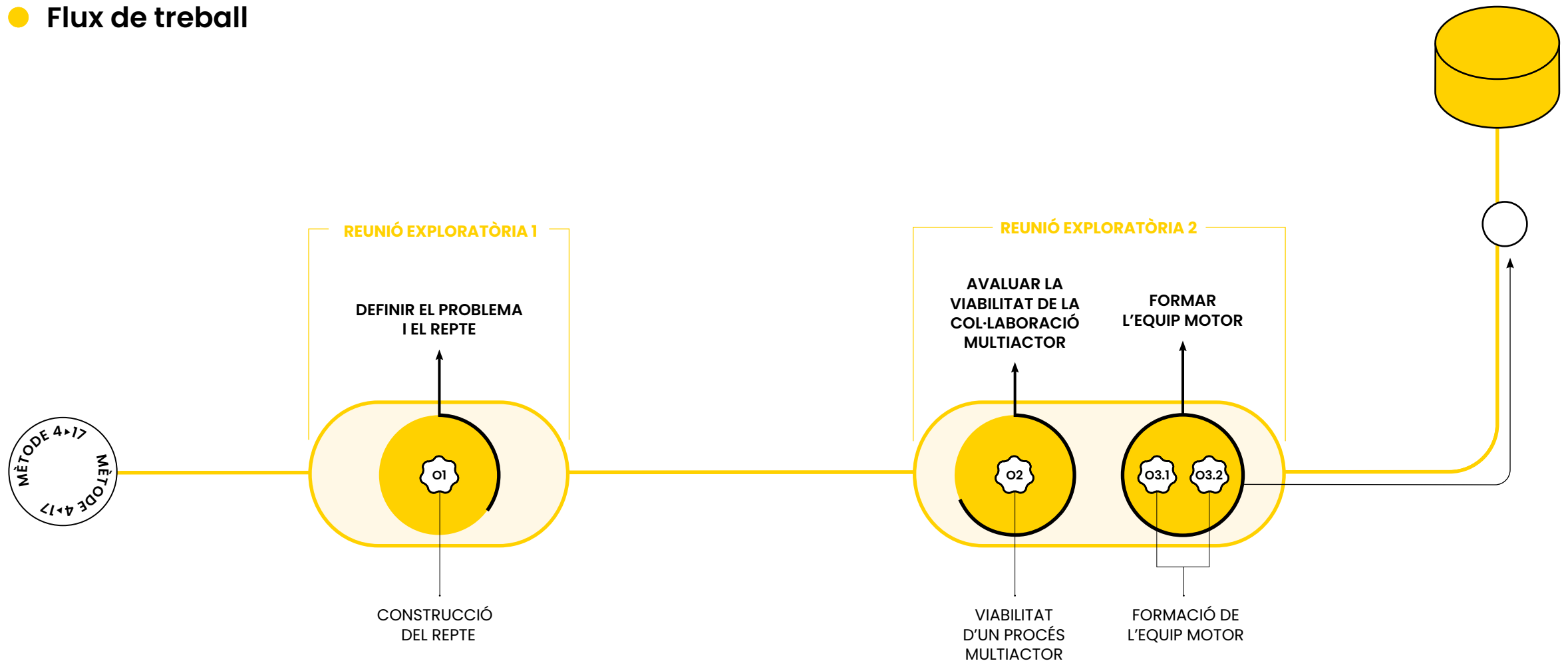
El repte representa una **oportunitat d'acció** per donar resposta al problema plantejat. Així, el repte guiarà el disseny de noves accions que ens apropin al **canvi desitjat** en la nostra ciutat o territori, entenent que fins ara les solucions que hi ha hagut no han estat suficients per provocar aquest canvi. Com més actors estiguin interessats a implicar-se en el procés de buscar solucions al repte, més capacitat d'acció tindrem.

① OBSERVACIÓ





Si considerem que és viable treballar de manera col·laborativa amb aquests actors, serà imprescindible formar un **equip motor** que continuï impulsant les fases següents del procés.

En resum, l'objectiu d'aquesta fase és identificar una necessitat de canvi (problema), convertir-la en una oportunitat d'acció (repte) i avaluar la capacitat de treballar de manera col·laborativa amb l'ajuda d'un equip motor que guï tot el procés.

● Flux de treball



① OBSERVACIÓ

-  REUNIÓ EXPLORATÒRIA
-  SUBFASE
-  EINA
-  EQUIP MOTOR

1

Definir el problema i el repte

Què és

Detectar i entendre el problema és el primer pas abans de començar a proposar accions innovadores que impulsin canvis en el territori, aprofitant els contextos canviants: polítics, mediambientals, socials, culturals, etc.

Un cop s'ha identificat el problema que es vol abordar, és important analitzar-lo des de diverses perspectives per entendre'n el seu context i el canvi que es vol aconseguir. Amb aquests elements es pot **definir el repte**, que ens guiarà per donar resposta a aquest problema.

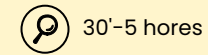
Per a què

Aquest primer pas permet identificar i entendre **aspectes rellevants sobre el problema identificat**, com el grau d'incidència, els principals actors afectats, els factors socials i culturals associats o el sentit d'urgència per solucionar-lo. A més, ajuda a reflexionar i visualitzar el **canvi desitjat** que es vol aconseguir en el territori.

A partir d'aquí, es podrà **definir més clarament el repte** que es vol abordar de manera col·laborativa. Treballar partint d'un repte específic ajuda a no perdre de vista el focus per apropar-nos al canvi desitjat.



Construcció del repte



30'-5 hores

1 Llegir les preguntes de la fitxa de treball.



30'-2 hores

2 Recopilar informació sobre el problema i reflexionar individualment sobre els aspectes que es vagin identificant.



Individual



En grup

3 Facilitar la conversa en equip sobre els aspectes identificats i completar l'apartat *Anàlisi del problema* de la fitxa amb les idees que hagin estat consensuades.

Materials



4 A l'apartat *Definició del repte*, facilitar la conversa per reformular el problema com un repte, és a dir, com una oportunitat d'acció.

5 Finalment, escriure el repte específic que es treballarà a partir d'ara seguint les indicacions de la fitxa.

Resultat desitjat

Comprensió del problema identificat i definició del repte amb què s'associa.

2

Avaluar la viabilitat de la col·laboració multiactor

Què és

Davant de reptes complexos, cal la **col·laboració multiactor** per tal d'incorporar perspectives diferents al disseny d'accions. Cap actor és capaç de solucionar problemes complexos de manera individual. La capacitat d'idear solucions innovadores i sistèmiques és limitada si els actors treballen de manera independent i no coordinada, i si no comparteixen esforços, perspectives i aprenentatges.

Així doncs, abans de donar resposta a un repte complex, és important avaluar la **viabilitat de treballar de manera col·laborativa** amb diferents actors del territori, com la ciutadania, el sector empresarial, social i cultural, l'àmbit acadèmic i l'Administració pública.

* Si la col·laboració multiactor no és viable, pot ser que les fases i les eines d'aquest mètode ja no et siguin útils, perquè estan dissenyades per a processos multiactor.

Per a què

Aquesta anàlisi ens permetrà valorar si la col·laboració multiactor és l'enfocament adequat per abordar el repte que s'ha definit i, en cas afirmatiu, si aquesta col·laboració és viable.

En primer lloc, comprovarem que hi ha diferents actors entorn del repte i que tenen necessitats i interessos diferents. En segon lloc, analitzarem el seu grau d'interdependència i cohesió. Per últim, avaluarem la capacitat i predisposició que tenen per treballar plegats envers l'objectiu comú de generar solucions al repte definit.

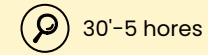
En línies generals, es necessiten **tres condicions prèvies** perquè la col·laboració multiactor sigui viable:

- La urgència del canvi.
- L'existència d'una persona, organització o equip de referència.
- La disponibilitat dels recursos adequats.

Inspirat en Flood, J., Minkler, M., Lavery, S. H., Estrada, J., i Falbe, J. (2015). «The Collective Impact model and its potential for health promotion: Overview and case study of a healthy retail initiative in San Francisco». *Health Education & Behavior*, 42(5).



Viabilitat d'un procés multiactor



30'-5 hores



30'-2 hores

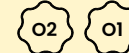


Individual



En grup

Materials



Resultat desitjat

Entendre el grau de complexitat i l'abast del repte. Verificar si hi ha les condicions prèvies necessàries per a la col·laboració multiactor.

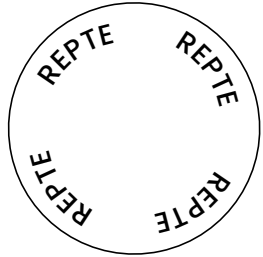
1 Revisar la fitxa prèvia *Construcció del repte O1* abans de completar la fitxa de treball actual.

2 Pregunta 1: Reflexionar sobre els actors clau vinculats al repte definit. Si la resposta és afirmativa, considerar la col·laboració multiactor per abordar el repte i continuar la fitxa.

3 Pregunta 2: Reflexionar sobre la complexitat i la magnitud del repte a partir de les subpreguntes. Si les respostes són afirmatives, l'enfocament col·laboratiu serà el més adequat. Continuar la fitxa.

4 Si alguna de les respostes anteriors és negativa, descartar abordar el repte definit des de la col·laboració multiactor. Pot ser que les fases i eines d'aquest mètode ja no et siguin útils perquè estan dissenyades per a processos multiactor.

5 Pregunta 3: Verificar si es compleixen les condicions prèvies necessàries per a la col·laboració multiactor a partir de les subpreguntes. Si alguna resposta d'aquest bloc és negativa, s'hauria de reforçar aquest aspecte.



1

Hi ha diferents actors que poden influir en el repte?

Quins són?



2

La col·laboració multiactor és la millor manera d'abordar aquest repte?

Hi ha diversos actors afectats o implicats en el repte?

SÍ NO

Quins?

Els actors estan desconnectats? SÍ NO

En quin grau?

Els actors haurien de treballar junts per donar resposta al repte?

SÍ NO

Per què?

3

Els diferents actors estan preparats per a la col·laboració multiactor?

És urgent abordar el repte? SÍ NO

Per què?

Hi ha cap organització o persones amb capacitat d'influència i lideratge per impulsar la resolució del repte?

SÍ NO

Quina o quines?

Hi ha recursos per mantenir la col·laboració mentre duri el procés?

SÍ NO

Quins?

Els actors implicats havien treballat abans de manera col·laborativa?

SÍ NO

Quan?

COMPLEXITAT

MAGNITUD

PRECONDICIONS

3

Formar l'equip motor

Què és

L'**equip motor** és un dels elements més importants per poder donar resposta al repte, ja que el seu objectiu principal és facilitar la col·laboració entre els diferents actors i guiar el procés de treball conjunt.

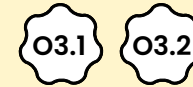
Aquest equip ha d'estar format per persones amb capacitat d'influència i lideratge, que representin tant les organitzacions interessades a iniciar el procés com els interessos dels actors que s'hi aniran integrant.

Les **responsabilitats de l'equip motor** evolucionaran a mesura que avancin les fases d'aquest mètode. Les seves tasques principals són avaluar el context i la viabilitat del repte, integrar-hi actors rellevants, convocar reunions exploratòries, facilitar la creació d'una visió compartida, coordinar el disseny d'accions i vetllar pel seu seguiment i avaluació, entre d'altres.


Per a què


Formar l'equip motor permet identificar el grup de persones que facilitarà l'alineació i col·laboració entre els actors i coordinarà el procés de cocreació de solucions perquè la resolució del repte tingui èxit.


Tanmateix, aquest exercici permetrà assignar diferents rols i responsabilitats a cada persona que conforma l'equip motor. Pot ser que alguns d'aquests rols estiguin assignats a diverses persones alhora o que sigui una mateixa persona qui assumeixi diferents responsabilitats.




Formació de l'equip motor

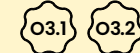
 30'-4 hores

 30'-1 hora

 Individual

 En grup

Materials



Resultat desitjat

Identificar les persones que integraran l'equip motor i definir-ne l'organització interna.

1 Identificar possibles persones i organitzacions de referència en l'àmbit local (amb una certa influència i capacitat de lideratge) que podrien formar part del futur equip motor.

2 Facilitar la conversa sobre els aspectes clau de l'equip motor utilitzant la fitxa de *Preguntes de guia 03.1*.

3 Acordar i reunir els integrants definitius de l'equip motor en funció de les respostes anteriors.

4 Un cop s'hagi format l'equip, completar la fitxa *Taula de responsabilitats 03.2* per assignar rols, funcions i tasques específiques a cada membre.

Les responsabilitats, l'enfocament del treball i els integrants de l'equip motor poden anar variant durant el procés en funció de les necessitats de cada fase.



1

Ja hi ha un equip organitzat que pugui assumir el rol d'equip motor?

Si és així, hauria d'assumir aquest rol o hauríem de crear un equip nou?

2

Quina capacitat directiva (coordinació) i tècnica (habilitats) necessitarà l'equip motor?

Quantes persones caldrà que s'hi dediquin a temps complet o parcial?

A qui haurà d'informar l'equip motor?

3

Qui finançarà la feina i la infraestructura de l'equip motor a curt i llarg termini?

De quant serà el pressupost disponible?

4

En quin espai treballarà?

Quines són les eines de coordinació i comunicació que utilitzarà?

5

Amb quina freqüència es reunirà?

Quines fases i subfases d'aquest mètode es poden començar a planificar en un cronograma?



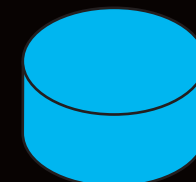
COORDINACIÓ	Guiar la visió i l'estratègia	<ul style="list-style-type: none"> • Definir i comunicar el problema • Assegurar la creació d'una visió compartida • Impulsar el procés • Altres 	PERSONES ASSIGNADES*
	Proposar política pública	<ul style="list-style-type: none"> • Extreure aprenentatges sobre el repte • Fer recomanacions de política pública • Altres 	
	Mobilitzar recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilitzar recursos públics i privats • Alinear recursos i capacitats • Altres 	
FACILITACIÓ	Construir comunitat	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar la urgència de canvi • Coordinar crides a l'acció • Proposar la incorporació de nous actors clau • Promoure activitats de cocreació • Produir i gestionar contingut informatiu • Altres 	
	Facilitar activitats	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar i facilitar la col·laboració • Dissenyar les reunions i els tallers de cocreació • Buscar oportunitats d'alineació amb altres projectes • Assegurar que les accions es fonamenten en dades fiables • Altres 	
GESTIÓ DE DADES	Establir mecanismes d'avaluació	<ul style="list-style-type: none"> • Recollir, analitzar, interpretar i comunicar dades • Definir indicadors d'impacte compartits • Avaluar accions • Altres 	
	Altres		



* Cada persona de l'equip motor pot tenir assignades diverses responsabilitats alhora. Al seu torn, algunes responsabilitats poden estar assignades a diverses persones al mateix temps.



EXPLORACIÓ



Durant la **fase d'Exploració**, identifiquem i integrem les diverses perspectives i interessos dels actors implicats en el repte per unificar prioritats i definir una visió compartida.

② EXPLORACIÓ

- 1 Identificar nous actors rellevants
- 2 Definir i reunir el grup d'impacte
- 3 Planificar un taller de cocreació
- 4 Explorar el repte de manera col·laborativa
- 5 Crear una visió de futur compartida

Com col·laborem?

Reunions exploratòries

Tallers de cocreació

● Introducció

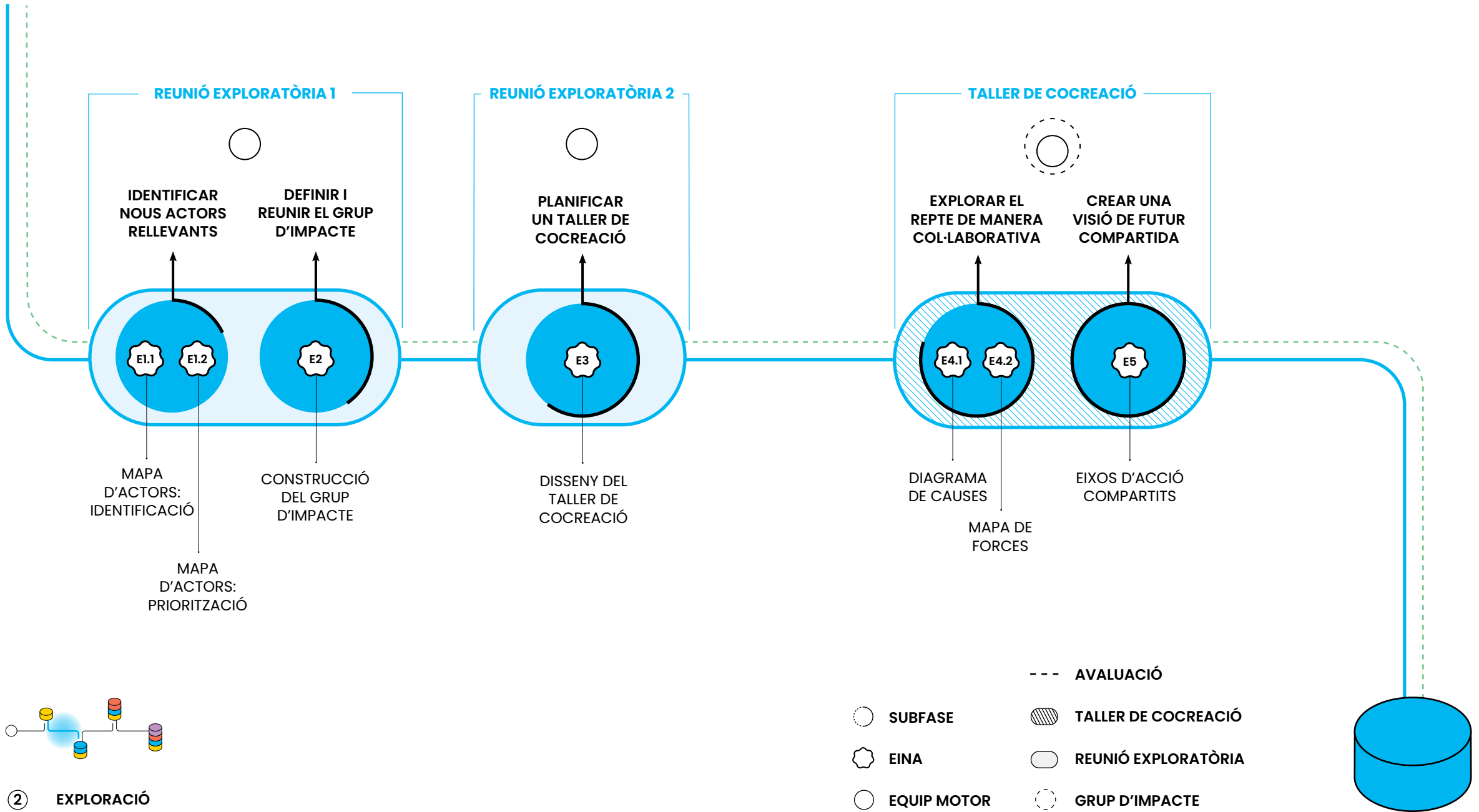
La fase d'*Exploració* busca generar el coneixement necessari per definir una **visió compartida** del repte.

Els reptes acostumen a ser complexos i afecten diferents actors de diverses maneres. Per donar resposta a un repte complex, cal iniciar processos col·laboratius amb els actors que estan afectats o implicats en el repte d'una manera o una altra.

En aquesta fase, l'equip motor comença identificant els **actors rellevants** per al repte amb la finalitat d'integrar-los més endavant en el grup d'impacte. L'objectiu final és incorporar diferents perspectives, interessos i prioritats al procés perquè s'arribi a una **diagnosi comuna** sobre la situació actual i perquè es creï una **visió compartida** de l'escenari futur al qual volem arribar.

És essencial destacar el paper del grup d'impacte, ja que són precisament els seus integrants els qui experimenten el problema i, per tant, els qui han de participar en la cocreació de solucions que impulsin el canvi desitjat per a la ciutat o territori.

● Flux de treball



1

Identificar nous actors rellevants

Què és

El primer pas de la fase d'*Exploració* consisteix a **identificar i analitzar quins altres actors són rellevants** per al repte definit, a part de l'equip motor.

És clau que l'equip motor conegui quines persones i organitzacions estan relacionades amb el repte, el sector a què pertanyen, com es relacionen entre elles, quin grau d'interès i d'influència tenen pel que fa al repte i com de prioritari és integrar-les en el procés.

Per a què

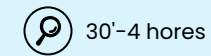
L'objectiu principal de fer un **mapeig d'actors** és identificar persones, organitzacions o iniciatives que compleixin alguna de les següents característiques:

- que tinguin coneixement o influència per abordar el repte,
- que tinguin interès i compromís per impulsar i donar continuïtat al procés col·laboratiu,
- que tinguin recursos que puguin contribuir al procés,
- que donin suport al procés de manera més transversal.

A partir d'aquesta anàlisi, l'equip motor podrà decidir quina és la millor estratègia per integrar cadascun dels actors identificats al procés per abordar el repte. Alguns exemples d'estratègies són convidar els actors a cocrear els següents passos, mantenir-los informats de l'evolució de cada fase, demanar-los suport, convidar-los com a observadors, etc.



Mapa d'actors: identificació



30'-4 hores



30'-2 hores



Individual

En grup

Materials



Resultat desitjat

Identificar i visualitzar els principals actors relacionats amb el repte.

1 Identificar aquells actors o grups d'actors rellevants relacionats amb el repte definit.

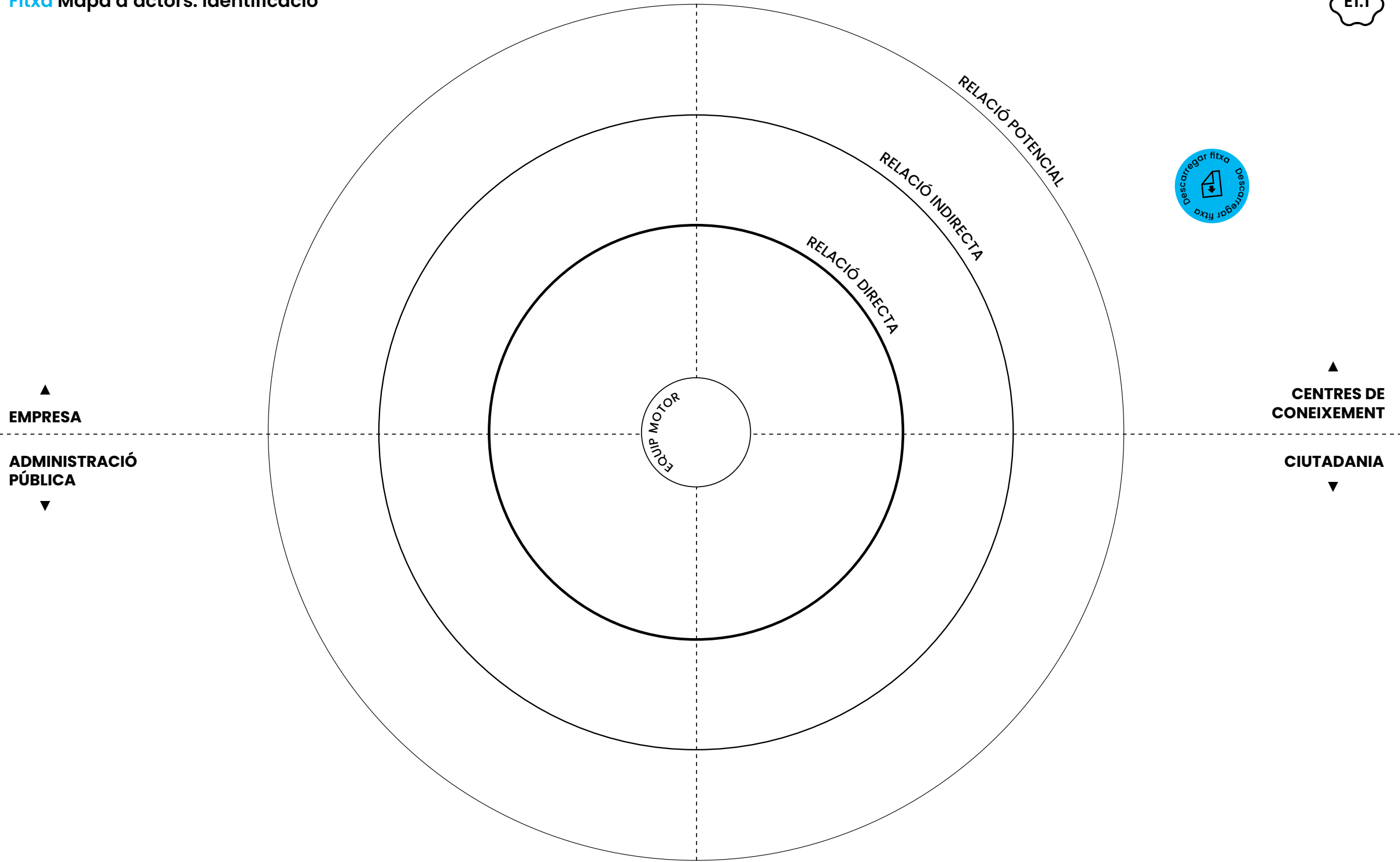
2 Ubicar cada actor a la fitxa *Mapa d'actors: identificació E1.1* en funció de l'àmbit a què pertany (ciutadania, empresa, centre de coneixement o Administració pública).

3 Al mateix temps, situar cada actor al mapa en funció de la seva relació amb l'equip motor. La relació pot ser directa, indirecta o potencial (de dins cap a fora, respectivament).

4 En el cas que hi hagi algun vincle entre els actors identificats, es pot indicar al mapa amb una línia que els uneixi.

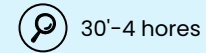
Es poden utilitzar diferents colors o símbols per visualitzar les diferents característiques de manera més clara.

El mapa d'actors pot anar variant a mesura que el procés avanci. Així doncs, l'equip motor haurà de revisar-lo i actualitzar-lo quan ho cregui oportú.





Mapa d'actors: prioritització



30'-4 hores

1 Revisar la fitxa actual i els eixos que componen la matriu.



30'-2 hores

La **influència** es refereix a la capacitat de cada actor d'influir en el procés de donar resposta al repte, mentre que la **implicació** fa referència al grau d'afectació o d'interès de cada actor en el repte.

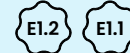


Individual



En grup ○

Materials



E1.1



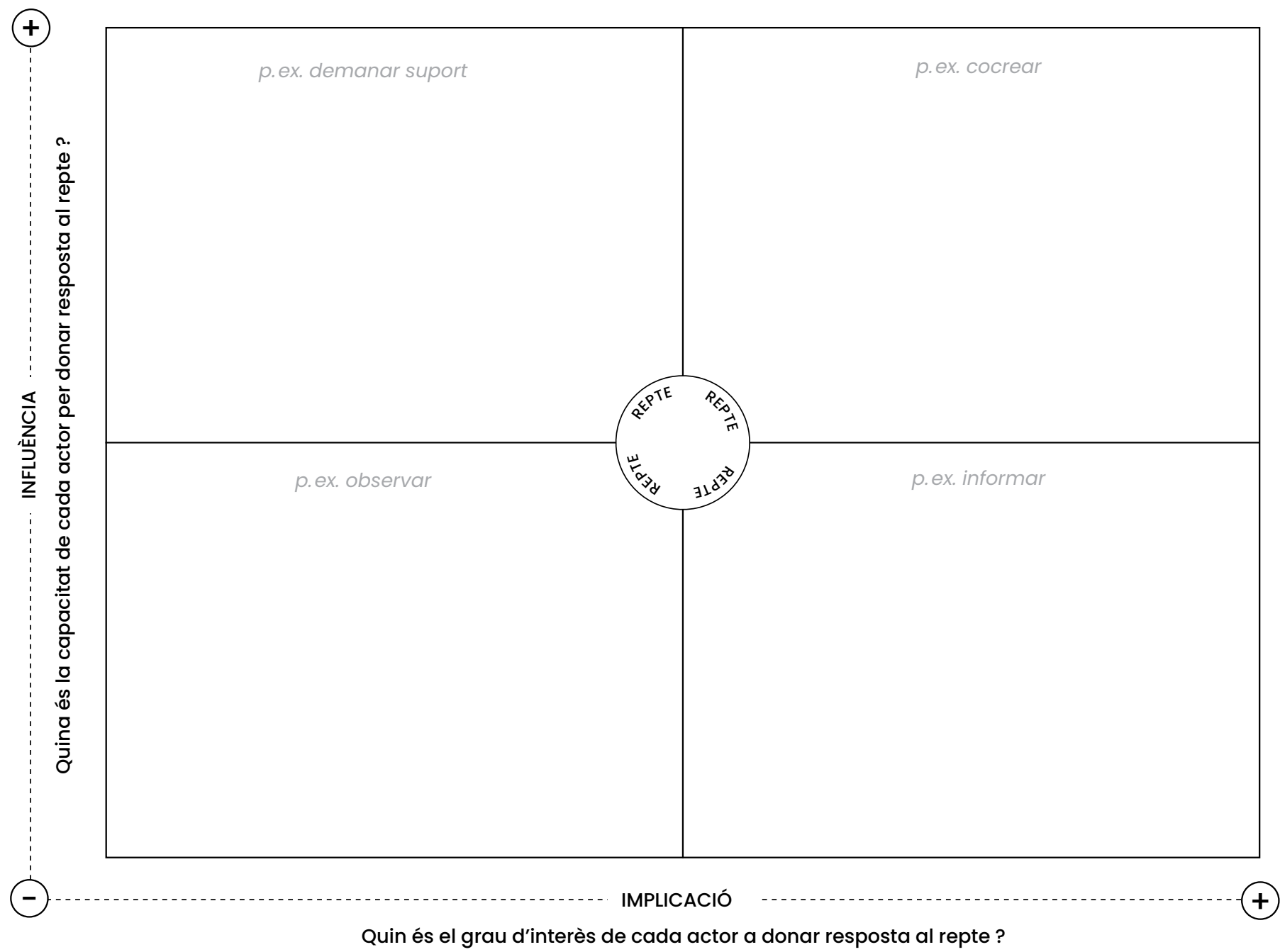
Resultat desitjat

Definir diferents estratègies per integrar als actors identificats.

2 Per cada actor identificat al *Mapa d'actors: identificació E1.1*, avaluar el grau d'influència i d'implicació i acordar la seva posició en la matriu *Mapa d'actors: prioritització E1.2*. Començar amb aquells actors que tenen una relació directa amb l'equip motor.

3 Conversar sobre les estratègies que se seguiran per integrar cada grup d'actors en el procés, en funció de la seva posició en la matriu. Cada quadrant de la matriu inclou exemples d'estratègies que es poden utilitzar.

4 Definir l'estratègia d'integració específica que se seguirà per incorporar cada actor o grup d'actors al procés.



2

Definir i reunir el grup d'impacte

Què és

Un cop l'equip motor ha detectat quins són els actors amb més interès i més influència en el repte, s'han d'identificar els qui formaran part del **grup d'impacte**.

El grup d'impacte el formaran aquells actors amb què l'equip motor començarà a **cocrear el pla d'acció** per donar resposta al repte. Aquest grup ha de ser inclusiu i divers per tal d'integrar com més perspectives i recursos millor. També ha de ser operatiu.

Perquè els actors del grup d'impacte comencin a treballar de manera col·laborativa, l'equip motor ha de convidar-los a participar en el procés i convocar-los a un primer taller de cocreació. Els que formen part del grup d'impacte han de sentir-se corresponsables del repte des del principi i veure clarament quin és el benefici i el retorn de la seva participació.

Per a què

Aquest exercici permet identificar els **actors del grup d'impacte**, conèixer-ne les seves necessitats principals i determinar com es poden beneficiar de participar en el procés. Entendre el perfil dels participants és clau per poder adaptar les dinàmiques de treball a les seves característiques i personalitats.

L'equip motor també ha de tenir en compte el temps de què disposen els actors que volen convocar per poder proposar un pla de treball realista i coherent amb les seves agendes.

E1.1

E1.2

E2

E3


E4.1


E4.2


E5



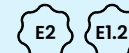
Construcció del grup d'impacte

 1-2 hores

 Individual

 En grup

Materials



Resultat desitjat

Definir el grup d'impacte i conèixer més detalls dels primers actors que es convocaran per participar en el procés.

1 Revisar la fitxa prèvia *Mapa d'actors: prioritització E1.2*.

2 Escollir un nom per al grup d'impacte que es reconegui fàcilment i amb el què es puguin sentir identificats tots els actors que en formaran part.

3 Facilitar la conversa utilitzant les preguntes de la fitxa com a guia i omplir els quadres superiors amb les decisions consensuades.

4 Identificar les diferents classes d'actors que integraran el grup d'impacte i analitzar-ne les seves necessitats i expectatives de manera específica utilitzant la taula inferior de la fitxa de treball.

5 A partir d'aquesta reflexió, consensuar quines persones i organitzacions de la llista finalment formaran part del grup d'impacte i convocar-les a un primer taller de cocreació.

1

Nom del grup d'impacte

2

Descripció

3

Quines persones o organitzacions podrien formar part d'aquest grup?

Fes-ne una llista:



4

Quantes persones convocarem?

Qui convoca el grup?

Amb quina freqüència interaccionarem amb el grup?

Com mantindrem la relació amb el grup a llarg termini?

Classe d'actor	Quines són les seves necessitats?	Què els podem oferir?	Què és el que volem obtenir d'aquesta interacció?



3

Planificar un taller de cocreació

Què és

Els **tallers de cocreació** són espais en què es treballen, de manera col·laborativa amb el grup d'impacte, determinades eines d'aquest mètode. El seu objectiu principal és integrar, compartir i reconèixer les diferents perspectives i interessos dels actors que en formen part i crear noves relacions entre els participants.

És essencial tenir present el perfil dels participants i les seves necessitats per poder dissenyar i estructurar el taller de cocreació de manera precisa i coherent.

Per a què

Fer un taller de cocreació representa una oportunitat per **formalitzar el grup d'impacte**, reconèixer-se mútuament i començar a treballar per definir una visió compartida amb les eines adequades per a aquesta finalitat.

A banda d'això, aquests espais permeten incorporar el **coneixement d'experts** en diferents àmbits (tant interns com externs al grup d'impacte).

E1.1

E1.2

E2

E3

E4.1

E4.2

E5

② EXPLORACIÓ

SUBFASE



Disseny del taller de cocreació

30'-2 hores

1-3 hores

Individual

En grup

Materials



Resultat desitjat
Planificar el taller de cocreació en què s'explorà el repte de manera col·laborativa amb el grup d'impacte.

1 Revisar la fitxa prèvia *Construcció del grup d'impacte E2* per conèixer els participants convocats al primer taller de cocreació.

2 Facilitar la conversa sobre alguns dels aspectes clau del taller utilitzant les preguntes de la fitxa actual.

3 Planificar el contingut del taller utilitzant l'estructura proposada a la fitxa *Disseny del taller de cocreació E3-guia*. Si cal, afegir elements o reorganitzar l'estructura per tal de complir amb els objectius proposats.

4 Definir amb més detall cadascuna de les activitats del taller i concretar sobretot les eines i fitxes de treball que s'utilitzaran en cadascuna d'elles, sempre respectant el temps disponible.


* Recordat d'afegir algun descans si el taller dura més de dues hores. També pots introduir alguna dinàmica inicial perquè els participants es coneguin entre ells i es reforci el sentiment de comunitat i corresponsabilitat.

EQUIP MOTOR

vegeu la fitxa →

1

Quins actors participaran en el taller?*

*vegeu la fitxa 

2

Quins són els objectius del taller?

Quins temes s'hi tractaran?

Quins són els resultats desitjats?

3

Es treballarà en grups petits?

En cas afirmatiu, com compartiran les idees entre ells?

4

Quant durarà el taller?

5

En quin espai es farà?

7

Qui facilitarà el taller?

Quin serà el rol de cada membre de l'equip motor?

8

Com es documentaran els resultats finals?

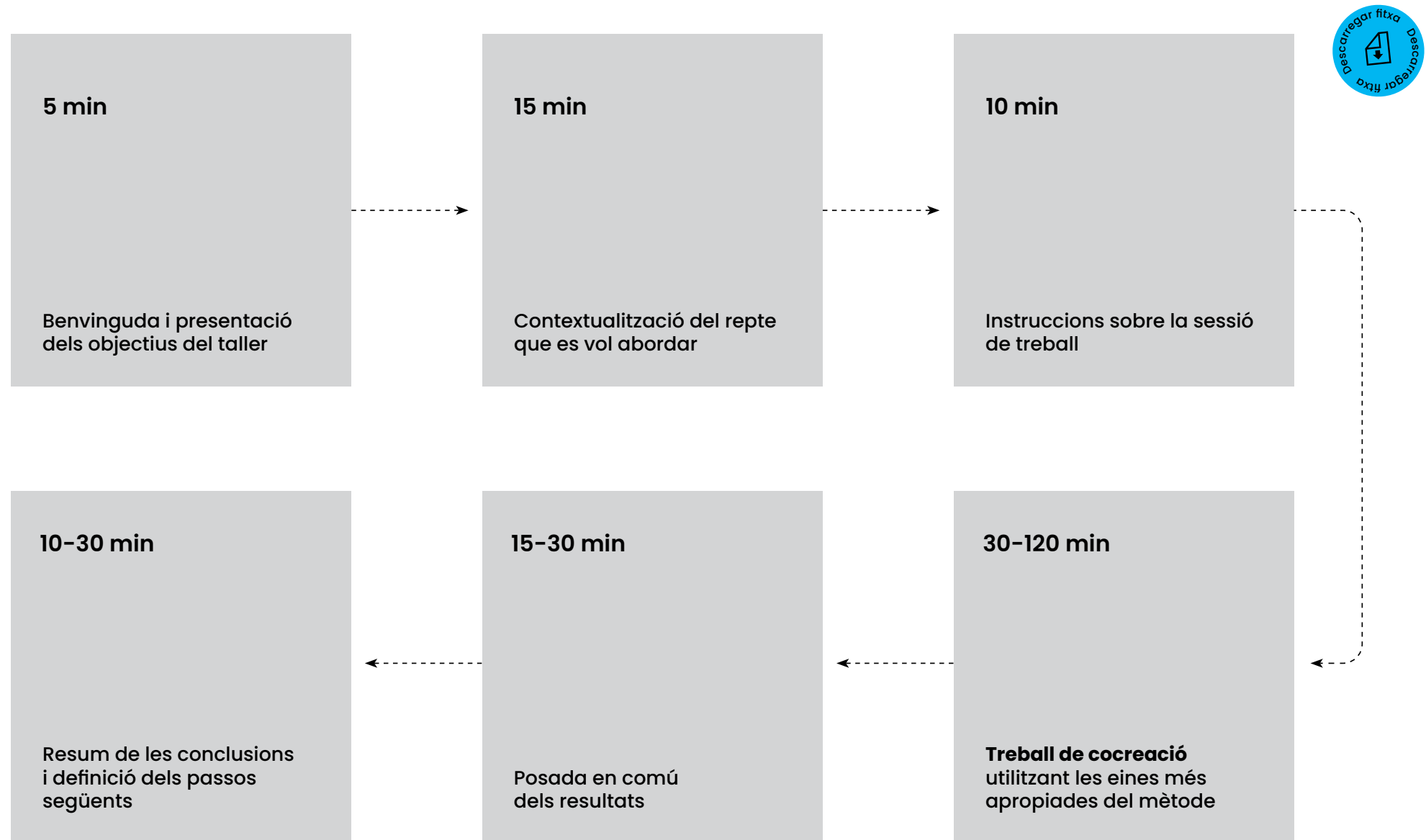
En quin format estaran?



6

Quins són els materials i les eines que s'utilitzaran?





4

Explorar el repte de manera col·laborativa

Comprendre'n les causes i els efectes

Què és

Els reptes complexos tenen moltes causes i pot ser difícil identificar on rau el problema. Per tant, durant el taller de cocreació, el grup d'impacte ha d'identificar amb l'ajuda de l'equip motor els **principals problemes associats** amb el repte proposat en la fase d'*Observació*, i analitzar-ne **les causes i els efectes principals**.

És important involucrar el grup d'impacte en aquest exercici per integrar el seu coneixement i experiència sobre el repte, al mateix temps que es comença a treballar de manera col·lectiva.

Per a què

Avaluar les causes i els efectes del repte permet guanyar més perspectiva sobre el problema que es vol solucionar. Aquest exercici ajuda l'equip motor i el grup d'impacte a **entendre amb més detall el repte** que es vol abordar i a **validar-lo o reformular-lo** si fos necessari. La validació és clau perquè els integrants del grup d'impacte se sentin identificats amb el repte i per assegurar-se, d'aquesta manera, que participaran de manera activa en les fases següents.

E1.1

E1.2

E2

E3


E4.1


E4.2


E5





Diagrama de causes

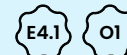
 30'-4 hores

 1-3 hores

 Individual

 En grup 

Materials



Resultat desitjat

Aprofundir en el repte a partir de l'anàlisi de les causes i els efectes dels principals problemes associats.

1 Revisar els resultats de la fitxa prèvia *Construcció del repte O1*.

2 Facilitar la conversa per identificar els principals problemes associats amb el repte.

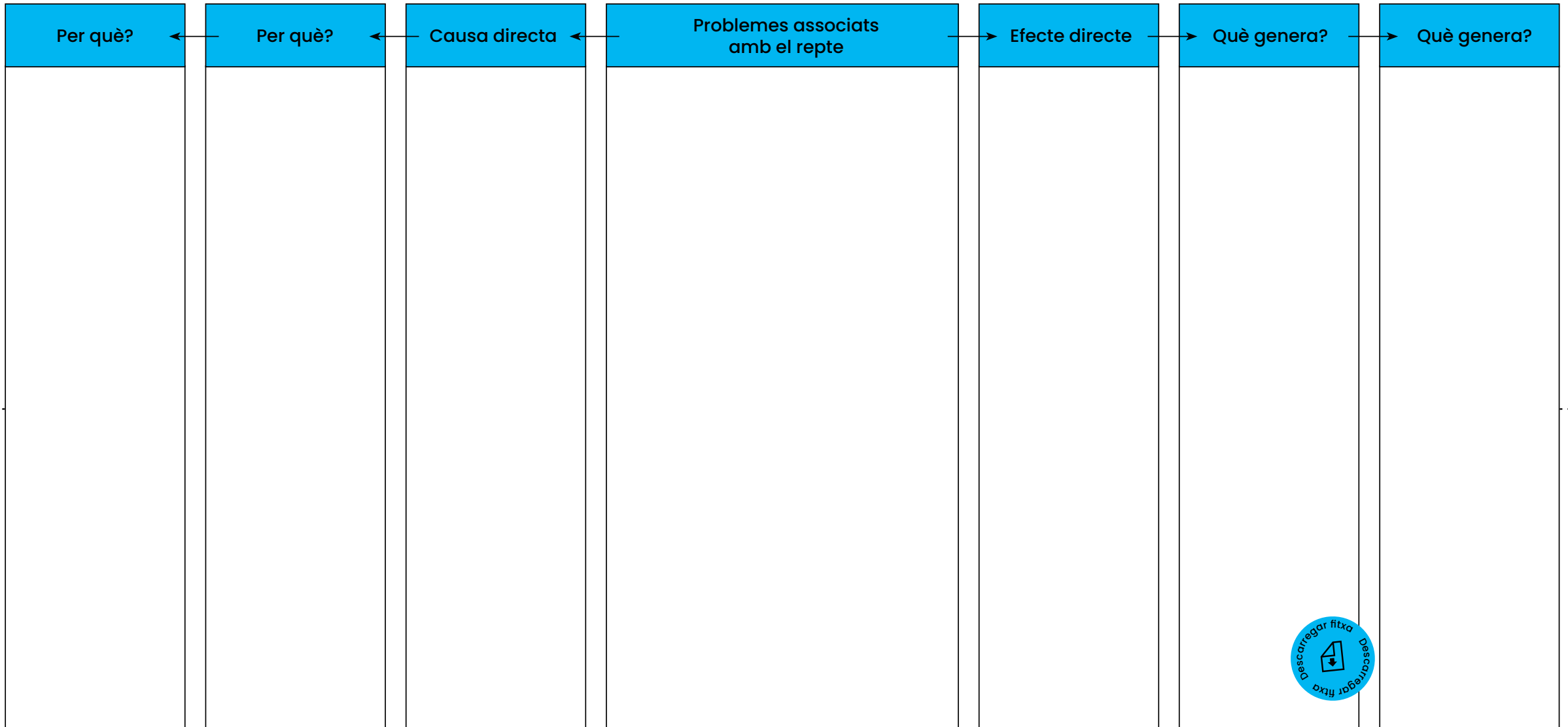
3 Identificar les causes directes de cadascun dels problemes i analitzar-ne després el motiu. Completar el bloc de *Causes* a les columnes de la part esquerra de la fitxa.

4 Per entendre els efectes de cadascun dels problemes associats, s'ha de fer el mateix procés completant el bloc d'*Efectes* a la part dreta. Començar identificant els efectes directes i afegir els efectes derivats a les columnes *Què genera?*

5 Si calgués, un cop establertes les causes i els efectes de cada problema, reformular el repte de manera consensuada per adaptar-lo als nous descobriments.

CAUSES

EFFECTES



Cal reformular el repte?

4

Explorar el repte de manera col·laborativa

Obstacles, oportunitats i palanques de canvi

Què és

Un cop coneixem en detall els problemes associats amb el repte, l'equip motor i el grup d'impacte han de continuar explorant el context del repte i començar a **definir el canvi desitjat** que voldrien assolir.

Aquesta subfase té com a objectiu conèixer tant aquelles **oportunitats** que poden provocar canvis en la direcció desitjada com aquells **obstacles** que poden dificultar aquests avenços. Aquests elements poden ser actituds, tendències, infraestructures, persones, regulacions, etcètera, i alguns poden convertir-se en **palanques de canvi** si tenen capacitat de provocar canvis expansius fent relativament pocs esforços.

Per a què

Explorar **els obstacles, les oportunitats i les palanques de canvi** relacionades amb el repte ens permet identificar quines són les forces inhibidores, facilitadores i expansives del canvi que volem assolir. Identificar les forces més rellevants i integrar-les al procés de treball col·laboratiu facilitarà la definició d'eixos d'acció realistes.

E1.1

E1.2

E2

E3

E4.1

E4.2

E5



Mapa de forces

30'-4 hores

1-3 hores

Individual

En grup

Materials



Resultat desitjat

Identificar obstacles, oportunitats i palanques de canvi que s'han de tenir presents per avançar cap al canvi desitjat.

1 Redactar el repte al quadre superior de la fitxa. Cal assegurar-se que el repte inclou el canvi desitjat en la seva redacció.

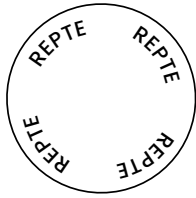
2 Llegir les preguntes del *Mapa de forces E4.2*. Per respondre a les preguntes, pensa en aspectes culturals, actituds, tendències, infraestructures, persones, normatives, etc.

3 Facilitar la conversa sobre els obstacles utilitzant les preguntes del quadre *Obstacles* com a guia. Ens referim a les forces inhibidores que podrien obstaculitzar l'avenç cap al canvi desitjat.

4 Facilitar la conversa sobre les oportunitats utilitzant les preguntes del quadre *Oportunitats* com a guia. Ens referim a les forces facilitadores que contribueixen al canvi desitjat.

5 Identificar les principals palanques de canvi, és a dir, aquells elements que podrien produir canvis expansius fent intervencions relativament petites. Completar el quadre *Palanques de canvi*.

*Alguns elements podrien canviar el seu sentit d'influència en algun moment (d'obstacle a oportunitat o a la inversa).



1

Obstacles

Quins són els principals obstacles que podrien bloquejar el canvi?
Quins són els obstacles més complexos d'abordar?

2

Oportunitats

Quines són les principals oportunitats que podrien facilitar la resolució del repte? Quines ja estan provocant canvis en la direcció desitjada?



3

Palanques de canvi

Quins obstacles i oportunitats poden produir canvis positius, expansius i viables fent relativament pocs esforços?



5

Crear una visió de futur compartida

Què és

Fins ara, la fase d'*Exploració* s'ha centrat a explorar el context actual del repte amb el grup d'impacte, identificant-ne els problemes i causes, així com les forces que faciliten o obstaculitzen el canvi desitjat. Ha arribat el moment de començar a **construir una visió de futur compartida**, és a dir, de consensuar l'escenari o canvi desitjat per al territori en relació amb el repte. Aquesta visió ha de ser realista i coherent amb el context, i el grup d'impacte ha de sentir-se identificat i alhora responsable del canvi que planteja.

De la visió de futur compartida es derivaran diferents **eixos d'acció específics, viables i compartits**. Un eix d'acció representa un àmbit concret en què podem treballar per donar resposta a un o més problemes del repte. És per això que han de formular-se orientats a l'acció, utilitzant verbs com ara *millorar, reforçar, impulsar, etc.*

Com més palanques de canvi estiguin associades a l'eix d'acció, més gran serà el seu potencial de canvi.

Per a què

La visió de futur compartida actua com una **narrativa comuna** que permet orientar el procés col·laboratiu i les diverses prioritats, expectatives i esforços del grup d'impacte cap al canvi desitjat. **L'acceptació i el compromís** del grup d'impacte amb la visió compartida i els eixos d'acció que se'n deriven són determinants per garantir la ideació, el disseny i la implementació d'accions en les següents fases.

Inspirat en Fernández, T. (2020). «L'articulació d'agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social». "Prioritats", p. 17-18.

E1.1

E1.2

E2

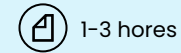
E3

E4.1

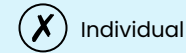
E4.2

E5

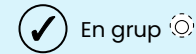
Eixos d'acció compartits



1-3 hores

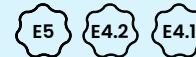


Individual



En grup

Materials



Resultat desitjat

Consensuar la visió de futur compartida i els eixos d'acció específics que guiaran el futur pla d'acció.

1 Acabar de consensuar l'escenari futur o canvi desitjat que es vol assolir, basat en el repte definit prèviament, i descriure'l amb més detall en el quadre de *Visió de futur compartida*.

2 Revisar la fitxa *Diagrama de causes E4.1* i prioritzar els problemes associats que siguin més rellevants per al grup d'impacte. Completar la primera columna de la fitxa actual amb els problemes seleccionats.

3 Revisar la fitxa prèvia *Mapa de forces E4.2*. A la segona columna, escriure les palanques de canvi relacionades amb cada problema.

4 A partir dels elements anteriors, facilitar la conversa per definir un o més eixos d'acció. Un eix d'acció és un àmbit de treball que ens permet donar resposta als problemes prioritaris i avançar cap a la visió de futur compartida. Per formular-los, utilitzar verbs en infinitiu: millorar, reforçar, impulsar, etc.

5 Per a cada eix d'acció, definir els primers compromisos del grup d'impacte, així com les dates aproximades en què es compliran.

② EXPLORACIÓ

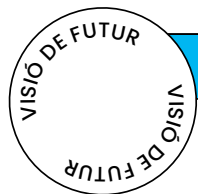
SUBFASE



○ EQUIP MOTOR

○ GRUP D'IMPACTE

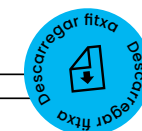
vegeu la fitxa →



VISIÓ DE FUTUR COMPARTIDA

A llarg termini, com seria el territori o la vida de les persones si el repte s'abordés amb èxit?

Problemes prioritaris <small>Vegeu: E4.1</small>	Palanques de canvi <small>Vegeu: E4.2</small>	Eixos d'acció En quin àmbit ens centrarem?	Primers compromisos Qui treballarà cada eix?



AVALUACIÓ DEL PROCÉS

Verifica si s'han assolit aquests punts:

Fase d'Exploració

- S'han identificat i visualitzat en un mapa els principals actors relacionats amb el repte.
- S'han definit diverses estratègies per integrar els actors identificats al procés de treball col·laboratiu.
- S'ha definit el grup d'impacte.
- S'ha planificat un taller de cocreació i s'ha convocat el grup d'impacte.
- S'ha fet el taller de cocreació.
- S'ha aprofundit en el repte amb el grup d'impacte a partir de l'anàlisi de les causes i efectes dels principals problemes identificats.
- S'han identificat obstacles, oportunitats i palanques de canvi que cal tenir presents per avançar cap al canvi desitjat.
- S'ha definit la visió de futur compartida del grup d'impacte de manera col·laborativa.
- S'han definit eixos d'acció a partir dels problemes prioritaris i les palanques de canvi.



Procés de col·laboració

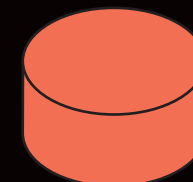
- L'equip motor és reconegut com el grup que guia el procés.
- L'equip motor garanteix els interessos de tot el grup d'impacte.
- El grup d'impacte inclou actors rellevants per al repte i que tenen una gran implicació i capacitat d'influència.
- El grup d'impacte inclou actors que representen diferents organitzacions, sectors i interessos.
- Els membres del grup d'impacte entenen els objectius de la fase d'Exploració i el seu rol principal.
- La informació generada en les reunions estratègiques i tallers de cocreació es va documentant i compartint amb els actors interessats.

Reflexions generals

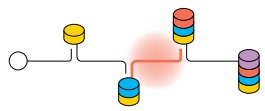
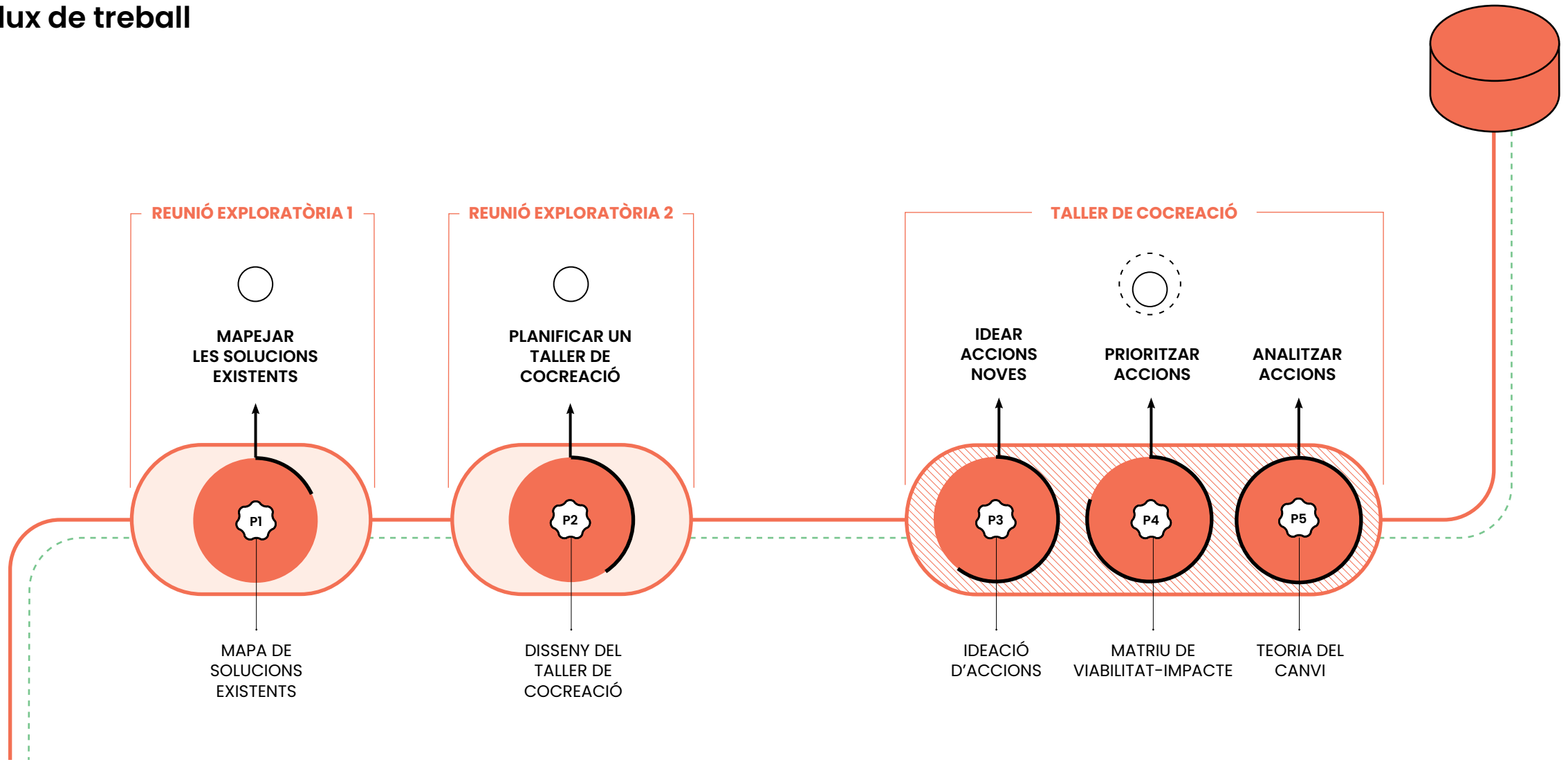
- 1 Què ha funcionat? Per què?
- 2 Quins aspectes es podrien millorar? Per què?
- 3 Quines són les lliçons més importants que s'han après?
- 4 S'han generat efectes inesperats?
- 5 Quins aspectes del procés requereixen més atenció o canvis? Per què?
- 6 Cal repetir alguna subfase? Per què?



PLA D'ACCIO



● Flux de treball



③ PLA D'ACCIÓ

- SUBFASE
- EINA
- EQUIP MOTOR
- AVALUACIÓ
- ▨ TALLER DE COCREACIÓ
- REUNIÓ EXPLORATÒRIA
- GRUP D'IMPACTE

Durant la fase de *Pla d'acció* comencem a idear i dissenyar de manera col·laborativa accions per a cada eix d'acció definit que ens aproparan a la visió de futur compartida.

③ PLA D'ACCIÓ

- 1 Mapejar les solucions existents
- 2 Planificar un taller de cocreació
- 3 Idear accions noves
- 4 Prioritzar accions
- 5 Analitzar accions

Com col·laborem?
Reunions exploratòries
Tallers de cocreació

● Introducció

En la fase de *Pla d'acció* es comencen a **idear i dissenyar de manera col·laborativa les accions** que es podrien implementar per donar resposta al repte. Durant aquesta fase s'ha de treure profit de tota la informació i coneixement generat en les fases anteriors per continuar el treball col·laboratiu i per plantejar, conjuntament, intervencions viables i coherents amb la **visió de futur compartida** per al nostre territori.

Durant la fase de *Pla d'acció* és important que, per a cada eix d'acció definit, tant l'equip motor com el grup d'impacte identifiquin i analitzin **solucions existents** per poder aprendre dels èxits i fracassos d'altres projectes amb objectius similars.

Paral·lelament, l'equip motor tornarà a reunir el grup d'impacte i nous actors rellevants en un nou taller de cocreació per **idear noves solucions** per a cada eix d'acció definit.

1

Mapejar les solucions existents

Què és

Abans de començar a idear noves solucions que donin resposta al repte plantejat, és útil **identificar iniciatives i projectes** que ja s'hagin implementat en altres contextos per donar resposta a reptes similars. Un cop s'hagin identificat, l'equip motor podrà analitzar-los en detall, comprendre'n el funcionament i adaptar els aprenentatges al seu propi context.

Algunes preguntes que l'equip motor pot plantejar-se són les següents:

- Què s'ha provat abans?
- Quins són els casos d'èxit? Per què?
- Quines solucions han fracassat? Per què?
- Quines són les lliçons que se n'han après?
- Qui ens podria donar més informació?

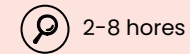
Per a què

Aquest exercici permet detectar accions que ja s'han implementat en contextos similars i identificar aquells **elements clau** que podrien integrar-se o adaptar-se a les accions que després es dissenyin amb el grup d'impacte.

Durant aquest procés de recerca, es recomana posar-se en contacte amb les persones responsables dels projectes identificats, ja que podrien tenir més experiència en la tipologia de repte que s'està intentant abordar. Això permet **crear una nova comunitat** amb la qual es poden compartir coneixements, eines i aprenentatges.



Mapa de solucions existents



2-8 hores



30'-2 hores



Individual

En grup

Materials



Resultat desitjat

Identificar solucions existents per a cada eix d'acció i extreure'n aprenentatges.



EIX D'ACCIÓ

SOLUCIONS EXISTENTS	ELEMENTS CLAU	APRENTATGES	CONTACTES
---------------------	---------------	-------------	-----------

Solució:
 Context:
 Enllaç:

Solució:
 Context:
 Enllaç:



Solució:
 Context:
 Enllaç:

Solució:
 Context:
 Enllaç:

2

Planificar un taller de cocreació

Què és

Un cop s'han analitzat les solucions existents, cal idear accions noves que se situïn en el context de la realitat local. Amb aquesta finalitat, és clau tornar a tenir en compte les aportacions del grup d'impacte i de nous actors rellevants per a l'eix d'acció que es vulgui desenvolupar.

Així doncs, l'equip motor hauria d'**organitzar un nou taller de cocreació**. Aquesta vegada podria tenir un format semblant al d'una *hackaton*. Una *hackaton* és una trobada en què es busca idear i dissenyar accions de manera col·laborativa en un temps limitat.

Per a què

Planificar una nova trobada ens permetrà tornar a convocar no només els membres del grup d'impacte que ja van participar en la fase d'*Exploració*, sinó també integrar-hi **nous actors clau**. D'aquesta manera, s'ampliarà el grup d'impacte i s'aconseguirà que el procés sigui més participatiu i inclusiu.

*** Nota:** Per planificar un nou taller de cocreació en aquesta fase, utilitzarem les mateixes eines que en la fase d'*Exploració: Construcció del grup d'impacte (E2)* i *Disseny del taller de cocreació (E3)*.

Vegeu:



3

Idear accions noves

Què és

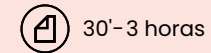
Generar **noves idees de manera col·laborativa** és un exercici clau per començar a dissenyar accions per a cada eix d'acció centrat a aconseguir la visió de futur compartida. Aquest procés d'ideació tindrà com a participants el grup d'impacte inicial i nous actors clau per poder combinar diferents perspectives i desenvolupar accions amb més capacitat d'impacte.

Per a què

Aquest moment és un dels més importants de la fase de *Pla d'acció*, perquè permet començar a **idear accions específiques** per continuar desenvolupant els eixos d'acció definits anteriorment i així apropar-nos a la visió de futur compartida per al nostre territori. Per a això, combinarem la creativitat i l'experiència dels diferents actors convocats amb el coneixement que ja ha generat el grup d'impacte en la fase anterior, la d'*Exploració*.




Ideació d'accions



30'-30 horas



Individual

En grup 

Materials



Resultat desitjat

Generar de manera col·laborativa noves idees que donin resposta a cada eix d'acció i recopilar les més destacades.

1 Escriure l'eix d'acció sobre el qual s'idearan noves accions (vegeu fitxa prèvia *Eixos d'acció compartits E5*).

2 En un full apart, fer una pluja d'idees individualment o en grup sobre possibles accions que podrien donar resposta a l'eix d'acció seleccionat. Algunes idees poden inspirar-se en els aprenentatges de la fitxa prèvia *Mapa de solucions existents P1*. També pot ser útil tenir en compte els problemes, les palanques de canvi i els primers compromisos associats amb l'eix d'acció (vegeu fitxa prèvia *Eixos d'acció compartits E5*).

3 Facilitar la conversa per seleccionar o combinar les idees més destacades.

EIX D'ACCIÓ

IDEACIÓ

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:

Nom de la idea:
Descripció:



4

Prioritzar accions

Què és

Un cop s'han ideat diverses accions que podrien donar resposta a cada eix d'acció, hem de **prioritzar les més significatives i viables**. No totes les idees generades prèviament tindran l'impacte desitjat o algunes potser seran massa complexes per implementar-les. Per escollir les accions que finalment es desenvoluparan i s'implementaran, se n'ha d'avaluar la **viabilitat i la capacitat d'impacte**.

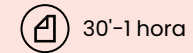
Per a què

Aquest exercici de priorització ens servirà per ordenar les accions de manera consensuada segons els **criteris establerts** i, d'aquesta manera, identificar les que més contribuiran a assolir cada eix d'acció i a avançar cap a la visió de futur compartida.

Només les accions prioritzades es continuaran desenvolupant en les fases següents, però totes formaran part del portafoli d'accions per abordar el repte.



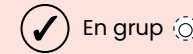
Matriu de viabilitat-impacte



30'-1 hora



Individual



En grup

Materials



Resultat desitjat

Prioritzar les accions més viables i amb més capacitat d'impacte per a cada eix d'acció.

1 Revisar la fitxa prèvia *Ideació d'accions P3*.

2 Facilitar la conversa utilitzant les preguntes de la matriu fitxa actual per reflexionar sobre la viabilitat i la capacitat d'impacte de cadascuna de les accions proposades. Es poden utilitzar altres variables en els eixos de la matriu si es creu oportú.

3 Ubicar cada acció en la matriu de manera consensuada segons les conclusions de la conversa anterior. És recomanable fer una matriu per a cada eix d'acció.

4 No totes les accions contribuiran igual a assolir la visió de futur compartida. De les accions amb més capacitat d'impacte i més viabilitat d'implementació (quadrant superior-dret), seleccionar les que tenen més potencial per ser implementades en la següent fase.



CAPACITAT D'IMPACTE

En quin grau l'acció genera canvis cap a la visió de futur compartida?

	<i>més rellevància</i>
<i>menys rellevància</i>	

Aquestes accions són les més viables i estan més alineades amb la visió de futur compartida.

Escriu aquí les accions que tenen el potencial per ser implementades:



VIABILITAT

El grup d'impacte disposa dels recursos i les capacitats necessàries per implementar l'acció?



5

Analitzar accions

Què és

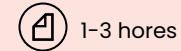
Un cop el grup d'impacte ha prioritzat diferents accions per a cada eix d'acció, haurà d'analitzar cadascuna d'aquestes propostes en detall. Amb aquest objectiu, s'identificaran els recursos i les capacitats necessàries per poder implementar-les. També es generarà una **teoria del canvi** per a cadascuna; és a dir, es definirà de manera teòrica l'impacte de cada acció tant a curt com a mitjà termini i la seva contribució a la visió de futur compartida.

Per a què

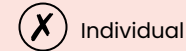
Aquest exercici és útil per **aprofundir en les accions** que el grup d'impacte ha proposat, per descriure el canvi desitjat de cada acció i per visualitzar com es podria assolir la visió de futur compartida. Gràcies a aquesta anàlisi, es podran escollir les accions amb més potencial per ser implementades en la fase següent. A més, proporciona un punt de referència teòric que pot ajudar a definir els futurs **indicadors de seguiment i avaluació** de cadascuna de les accions.



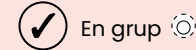

Teoria del canvi



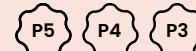
1-3 hores



Individual

En grup 

Materials



Resultat desitjat

Aprofundir en el potencial de les accions proposades a través de la definició d'una teoria del canvi per a cadascuna.



EQUIP MOTOR



GRUP D'IMPACTE

vegeu la fitxa →

1 Preparar una fitxa de *Teoria del canvi* **P4** per a cada eix d'acció.

2 Completar la capçalera de cada fitxa amb el nom de l'eix d'acció i la primera columna amb aquelles accions que el grup d'impacte proposa desenvolupar per a cadascun dels eixos; a partir de la fitxa prèvia *Ideació d'accions* **P3**.

3 Completar la segona columna amb els recursos i les capacitats necessàries per implementar cadascuna de les accions i destacar els que ja estiguin disponibles.

4 A la tercera columna, reflexionar sobre els resultats desitjats a curt termini de cadascuna de les accions proposades. És important identificar canvis que siguin específics i mesurables.


5 Reflexionar sobre l'impacte desitjat a mitjà termini per completar la quarta columna.

6 Definir la contribució de cada acció a la visió de futur compartida a llarg termini a l'última columna.

7 Per a cada acció, completar el quadrant de supòsits clau, que ajudaran a reflexionar sobre les hipòtesis que el grup d'impacte està assumint perquè la teoria del canvi es desenvolupi tal com s'ha definit.

EIX D'ACCIÓ

←----- ACCIONS PROPOSADES -----> ←----- CANVI DESITJAT ----->

ACCIONS Quines accions específiques proposem per a aquest eix d'acció? <small>copiar de </small>	RECURSOS Quins recursos i capacitats són necessaris per implementar l'acció? Quins estan ja disponibles?	CURT TERMINI Quins resultats esperem obtenir a curt termini?	MITJÀ TERMINI Quin és l'impacte que esperem obtenir a mitjà termini?	LLARG TERMINI Com contribueix a la visió de futur compartida?

Suposant que...

--	--	--	--	--

Suposant que...

--	--	--	--	--

Suposant que...



AVALUACIÓ DEL PROCÉS

Verifica si s'han assolit aquests punts:

Fase de *Pla d'acció*

- S'han identificat solucions existents per a cada eix d'acció.
- S'han après lliçons de les solucions existents i s'ha avaluat com podrien incorporar-se a l'eix d'acció específic.
- S'han generat noves idees de manera col·laborativa per a cada eix d'acció i s'han recopilat les més destacades.
- S'han prioritzat les accions més viables i amb més capacitat d'impacte per a cada eix d'acció.
- S'ha aprofundit en el potencial de cadascuna de les accions proposades a través de definir una teoria del canvi.

Procés de col·laboració

- S'han incorporat al grup d'impacte nous actors rellevants en el context de cada eix d'acció.
- Els membres del grup d'impacte entenen els objectius de la fase de *Pla d'acció* i el seu rol principal.
- Diferents integrants del grup d'impacte s'han compromès a idear i definir accions per a cada eix d'acció.



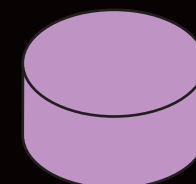
- S'han dut a terme reunions estratègiques i tallers de cocreació periòdicament i els actors convocats hi participen activament.
- La informació generada en les reunions estratègiques i tallers de cocreació es va documentant i compartint amb els actors interessats.

Reflexions generals

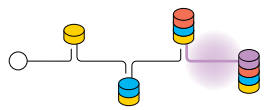
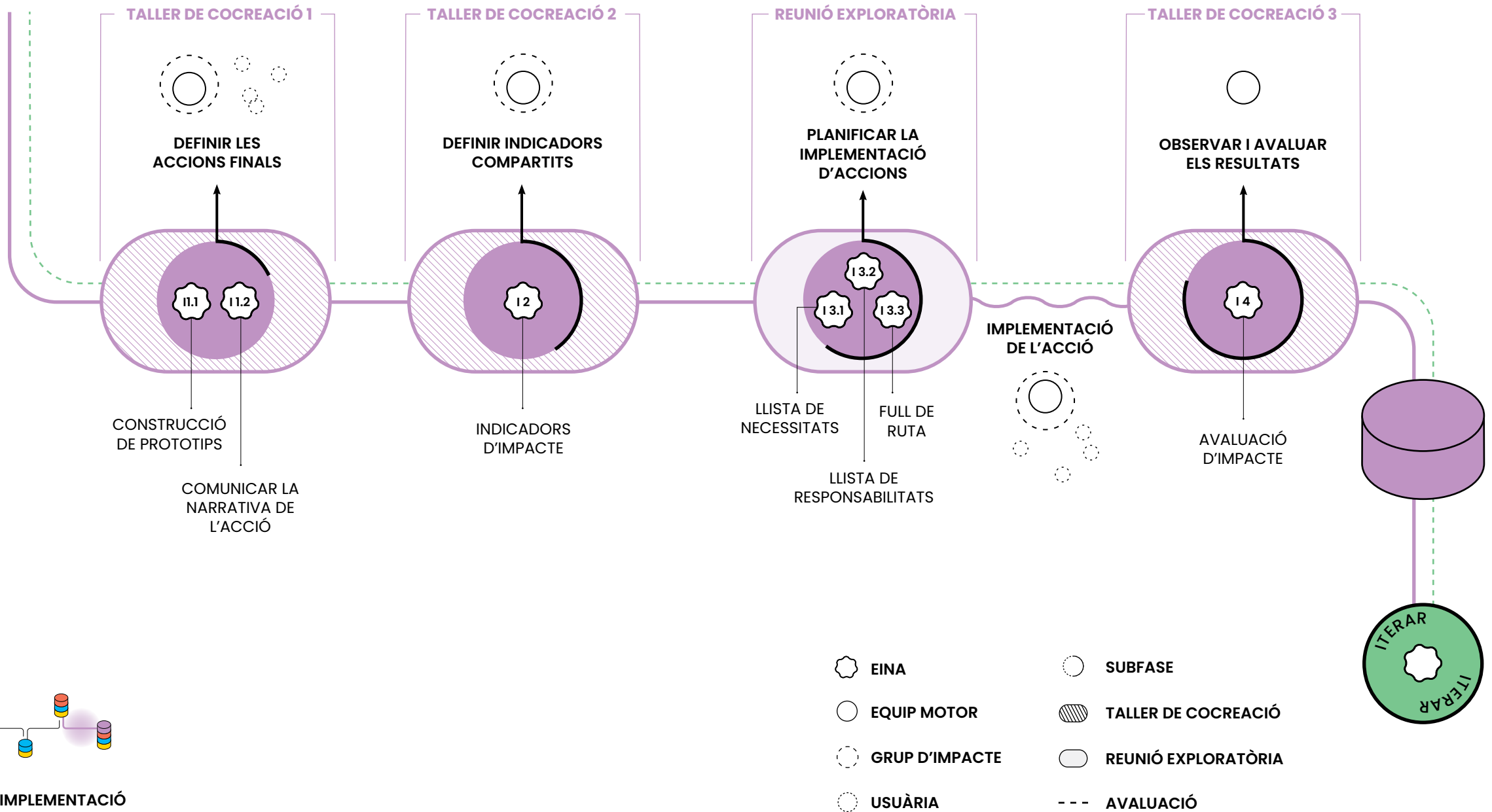
- 1 Què ha funcionat? Per què?
- 2 Quins aspectes es podrien millorar? Per què?
- 3 Quines són les lliçons més importants que s'han après?
- 4 S'han generat efectes inesperats?
- 5 Quins aspectes del procés requereixen més atenció o canvis? Per què?
- 6 Cal repetir alguna subfase? Per què?



IMPLEMENTACIÓ



● Flux de treball



④ IMPLEMENTACIÓ

Durant la fase d'Implementació, experimentem amb les accions prioritzades i en planifiquem la implementació posterior.

També decidim de manera col·lectiva com mesurar els resultats, com fer-ne el seguiment i com avaluar l'impacte de les accions implementades.

④ IMPLEMENTACIÓ

- 1 Definir les accions finals
- 2 Definir indicadors compartits
- 3 Planificar la implementació d'accions
- 4 Observar i avaluar els resultats
- 5 Iterar

Com col·laborem?
Reunions exploratòries
Tallers de cocreació

● Introducció

La fase *d'Implementació* és clau per **desenvolupar les accions proposades** anteriorment en la fase *Pla d'acció*. El grup d'impacte i l'equip motor comencen amb el disseny dels **prototips necessaris** per provar de manera àgil les accions definides i detectar-hi possibles millores. Un cop s'han concretat les accions que s'han d'implementar amb més detall, cal **articular una narrativa comuna** per comunicar el funcionament i el valor afegit de cada acció i, d'aquesta manera, facilitar-ne la divulgació tant entre el grup d'impacte com entre totes les persones afectades pel repte.

A partir d'aquest moment, els actors implicats identifiquen aquells **elements necessaris per a la implementació** de cada acció i planifiquen alguns aspectes clau, com ara les activitats específiques que formaran part de cada acció, les respon-

sabilitats o el full de ruta que s'haurà de seguir per obtenir els resultats desitjats.

A més, en aquesta fase també es defineix de manera col·laborativa el **sistema de seguiment de la implementació**, el qual estarà format per indicadors compartits. Aquest sistema de seguiment és determinant per poder observar i mesurar l'evolució de les accions durant la implementació i **avaluar-ne l'impacte final** tant a curt com a mitjà termini.

Cal destacar que no només s'han d'avaluar els resultats finals de cada acció, sinó que també es recomana anar fent avaluacions intermèdies durant el procés d'implementació per decidir si cal reorientar l'enfocament de les accions implementades o, fins i tot, repetir activitats de fases anteriors.

1

Definir les accions finals

Què és

Abans d'implementar les accions que s'han ideat i prioritzat en la fase anterior per respondre al repte, cal provar-les a tall de prototip. Un **prototip** és una representació parcial o completa d'una idea que es prova en una etapa primerenca del procés d'implementació per validar-la i detectar-hi possibles millores.

Un cop s'han provat i validat les accions a través de prototips, s'hi han d'incorporar les **millores detectades** i acabar de definir el funcionament final de cadascuna, així com la seva narrativa.

Per a què

Dissenyar i provar prototips ens permet:

→ Validar hipòtesis clau sobre el funcionament de les accions proposades (basades en la teoria del canvi de la fase de *Pla d'acció*).

→ Aconseguir que les accions siguin tangibles i fer-ho de manera ràpida i àgil.

→ Generar una representació comuna de l'acció per a tot el grup d'impacte.

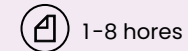
→ Millorar les accions identificant els aspectes que funcionen i els que no.

→ Reduir el risc i la incertesa en la implementació final de les accions.

A més, un cop s'han validat les hipòtesis, aquest exercici serveix per articular una **narrativa comuna** que faciliti la comunicació i la divulgació de les accions que s'han d'implementar.



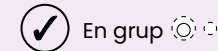
Construcció de prototips



1-8 hores



Individual



En grup

Materials



Resultat desitjat

Validar i millorar les accions prioritzades a través de dissenyar i provar prototips.



1 Preparar una fitxa per cada acció proposada en la fase anterior (fitxa de *Teoria del canvi P5*) de la qual vulguem fer un prototip. Començar completant el nom de l'acció i l'eix d'acció al qual pertany.

2 Definir l'objectiu del prototip, és a dir, aquelles hipòtesis o supòsits que volem validar. Completar el quadre corresponent.

3 En la preparació del prototip, hem de definir:

- Les persones usuàries que provaran el prototip.
- El context en què es farà el prototip.
- El mètode de prototipatge, que dependrà de la tipologia d'acció i del grau de detall necessari per aconseguir l'objectiu desitjat. Utilitzar la fitxa guia per veure diferents classes de prototip.
- Les persones que desenvoluparan el prototip i els rols que tindran assignats. Utilitzar la fitxa guia per veure els rols clau.
- Els recursos necessaris per desenvolupar el prototip i aquells que ja estan disponibles.

4 Fer el prototip segons el que s'ha acordat, observar el procés i analitzar què ha funcionat i què es pot millorar. Es pot fer una segona ronda de prototips o continuar amb la implementació final.

Acció →

Eix d'acció →

Objectiu del prototip →

Què volem validar? *vegeu supòsits clau de *Teoria del canvi*

P5

Preparació

Anàlisi

Persones usuàries

Qui provarà el prototip?

Context

On es farà el prototip?
Quant temps tenim?

Recursos

Quins recursos necessitem?
Quins estan disponibles?

Resultats i aprenentatges

Què ha funcionat? Per què?
Què hauríem de millorar?

Mètode de prototipatge

Quina mena de prototip és més adequat per assolir l'objectiu?

Rols

Qui desenvoluparà el prototip?
Quin rol tindrà assignat cada persona?

*vegeu guia

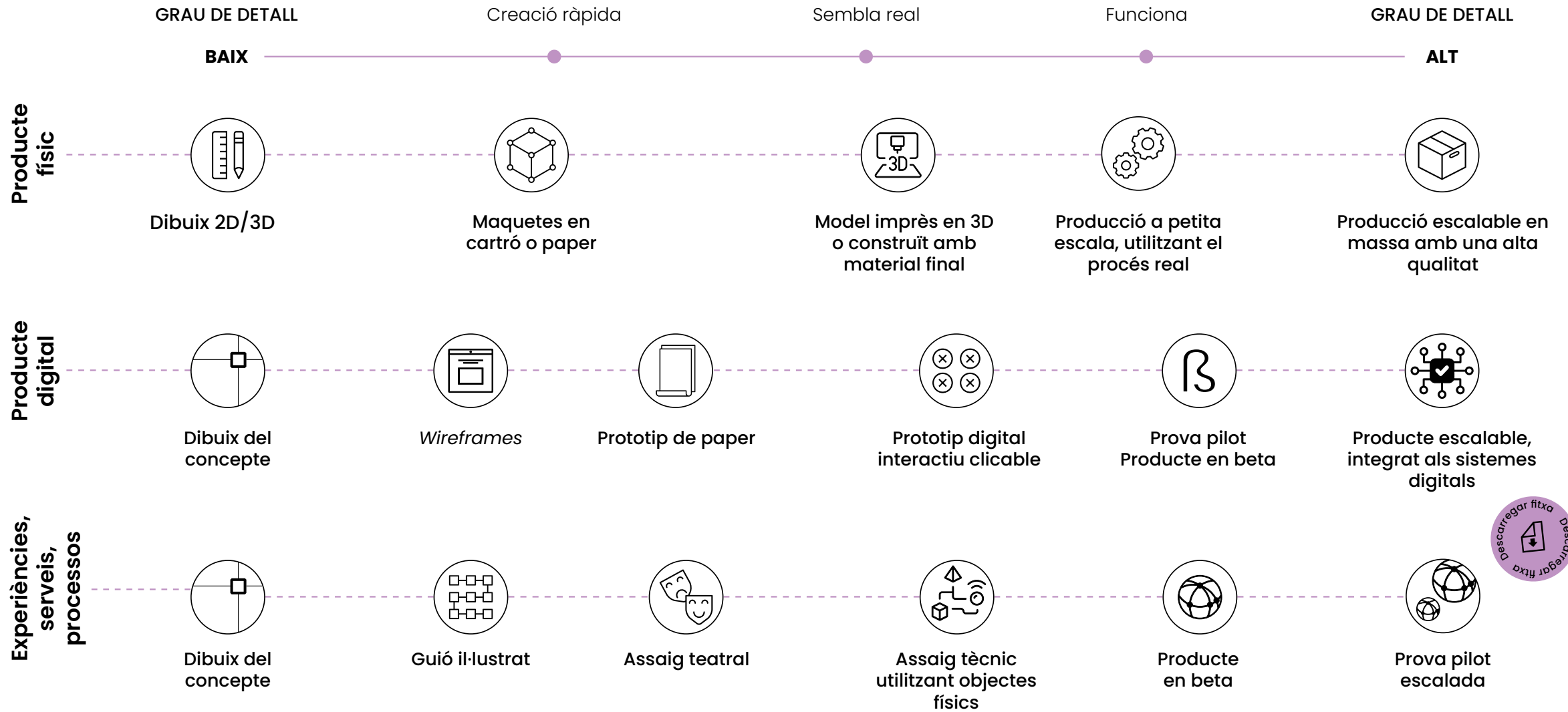


*vegeu guia



IMPLEMENTACIÓ DEL PROTOTIP

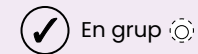
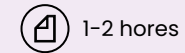




Rols			
<p>Realitzador Construeix els elements (físics o digitals) necessaris del prototip</p>	<p>Investigador Observa les usuàries utilitzant el prototip per aprendre i per detectar punts de millora</p>	<p>Dinamitzador Guia les usuàries en el procés de prototipatge</p>	<p>Suport Ajuden a crear l'experiència necessària perquè el prototip sembli real</p>



Comunicar la narrativa de l'acció



Materials



Resultat desitjat
Generar una narrativa comuna per comunicar les accions definides, el seu objectiu i el valor afegit que tenen.

1 Preparar una fitxa per a cada acció que es vulgui implementar.

2 Escriure el nom final de l'acció i redactar un titular que la descriu de manera concisa i atractiva.

3 Descriure els aspectes més rellevants de l'acció seguint les preguntes presentades a la fitxa com, per exemple, el problema que soluciona, l'objectiu principal, els beneficiaris, el funcionament general o el valor afegit que ofereix.

4 Amb aquesta informació, s'ha de definir quin és el millor format per comunicar l'acció a cadascuna de les audiències definides.

Acció →

Titular →

Quin és l'objectiu?

*vegeu eix d'acció (fitxa )

Quin problema soluciona?

*vegeu la fitxa 

Qui se'n beneficia?

*vegeu la fitxa 

Com funciona? Què ofereix?

És un producte, un servei, un espai o una experiència?

Per què és diferent?

Quin valor afegit ofereix?

En quin format es presentarà? Pàgina web, presentació, nota de premsa, etc.

Internament → Grup d'impacte 

Externament → Persones usuàries 



Definir indicadors compartits

Què és

Quan les accions es comencen a implementar, és determinant fer-ne un seguiment perquè l'equip motor i el grup d'impacte obtinguin informació específica de l'evolució i puguin dur a terme una anàlisi crítica dels resultats. Per aquest motiu, els actors que hi estan implicats han de definir des de l'inici un **sistema de seguiment compartit** que permeti observar i mesurar el progrés de les accions.

Aquest sistema de seguiment el formaran un conjunt d'**indicadors compartits**, que han de reflectir els criteris d'èxit o resultats desitjats per a cadascuna de les accions que s'han d'implementar. Aquests indicadors guiaran el procés de recollida de dades quantitatives i qualitatives de les accions. Alguns dels **mètodes de recollida de dades** que es poden utilitzar són l'observació participant, enquestes, entrevistes o *focus groups*.

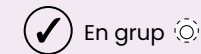
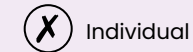
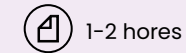
Per a què

Definir amb el grup d'impacte un **sistema de seguiment** de les accions implementades permet tenir una visió conjunta tant dels indicadors que s'utilitzaran per mesurar els resultats de cada acció com de les dades que cal recollir durant la implementació. Això pot incrementar **la responsabilitat i el compromís** dels actors implicats, ja que són aquestes persones les qui han definit en equip els elements bàsics del procés de seguiment.

A més, gràcies al sistema de seguiment compartit, tots els actors implicats també estaran alineats a l'hora d'**avaluar els resultats finals i l'impacte** de cada acció i de prendre decisions degudament informades en el cas que calgués reajustar algun element. Per això mateix és important que el sistema de seguiment garanteixi un flux de dades i d'informació constant i de qualitat.



Indicadors d'impacte



Materials



Resultat desitjat
Establir les bases del sistema de seguiment i avaluació comú, i definir indicadors d'impacte compartits.



1 Revisar les preguntes de la fitxa actual *Indicadors d'impacte*.

2 Utilitzar les preguntes de l'apartat *Visió de futur* per reflexionar sobre la relació entre l'acció a implementar i la visió de futur compartida. Per respondre-hi, revisar la fitxa prèvia *Teoria del canvi P5*.

3 Utilitzar les preguntes de l'apartat *Seguiment* per analitzar i consensuar aspectes clau del procés de seguiment de les accions, com els indicadors de seguiment, les dades necessàries, els mètodes de recollida de dades, etc. També és essencial definir diferents etapes de seguiment i avaluació amb un marc temporal clar.

4 Utilitzar les preguntes de l'apartat *Avaluació* per analitzar i consensuar aspectes clau del futur procés d'avaluació de les accions: l'equip d'avaluació, la comunicació dels resultats, etc.

5 Repetir el procediment per a cada acció que s'hagi d'implementar.

Visió de futur


Quins són els objectius de l'acció?

Quins són els resultats desitjats de l'acció?

Són coherents amb l'eix d'acció?

Ens permeten avançar cap a la visió de futur compartida?

Seguiment

Què volem avaluar de l'acció? vegeu 

Indicadors de seguiment	Dades necessàries	Mètode de recollida	Responsable de recollir les dades

Com es compartiran i comunicaran les dades recollides?

Quines són les diverses etapes de seguiment i avaluació de l'acció?

Avaluació


Qui integrarà l'equip d'avaluació?
Quines habilitats són necessàries?

Com es documentarà i compartirà l'avaluació de cada indicador?

Com es definiran i consensuaran els elements de millora de cada acció?



Els indicadors de seguiment poden centrar-se en els següents aspectes:

Ecosistema	Organització	Equip	Persona	Actituds (maneres de pensar) Valors, enfocaments, perspectives, etc.	Habilitats (competències) Confiança, ús de noves eines, etc.	Comportaments (accions) Hàbits, maneres de treballar, pensament crític, etc.	Narrativa (discurs) Comunicació, llenguatge, causes defensades, etc.	Rols (funcions) Estructura organitzativa, responsabilitats, etc.
				Relacions (interaccions) Xarxes, socis, aliances, etc	Context (incentius) Procediments, estructures, transparència, etc	Resultats (productes) Iniciatives, estratègies, nous projectes, etc.	Impacte (efectes) Creació de valor, efectes indirectes o inesperats, etc.	

3

Planificar la implementació d'accions

Què és

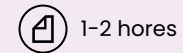
Un cop hem definit les accions finals, la narrativa i el sistema de seguiment i avaluació, és el moment de **planificar la implementació**. Amb aquest objectiu, s'han d'identificar totes les necessitats (recursos, capacitats i aliances) per desenvolupar cada acció i s'han de definir les activitats que formaran part de cada acció, les persones que en seran responsables, el pressupost disponible i la duració estimada. D'aquesta manera, tots els actors implicats podran conèixer la planificació general de cada acció.

Per a què

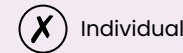
La planificació de la implementació és un moment crític en aquesta fase. Definir els **elements necessaris per a la implementació** de cada acció permet tenir més clars quins aspectes són determinants i quins encara no estan disponibles. A més, aquest exercici ajuda a establir un calendari de les activitats i tasques de cada acció que permet alinear el treball amb els actors implicats i assegurar que les accions s'executaran dins del marc temporal i del pressupost disponible i acordat. D'aquesta manera, serà possible observar i celebrar els avenços de les accions i les fites assolides durant la implementació.



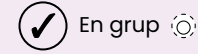
Llista de necessitats



1-2 hores



Individual



En grup

Materials



Resultat desitjat

Identificar els recursos, capacitats i aliances necessaris per implementar l'acció.

1 Preparar una fitxa per a cada acció que s'ha d'implementar. Escriure el nom de l'acció corresponent a la part superior de la fitxa.

2 En l'apartat *Recursos necessaris*, identificar els recursos i habilitats necessaris per implementar l'acció. Facilitar la conversa per detectar també els que ja estan disponibles.

3 En l'apartat *Aliances necessàries*, identificar aquells actors clau que haurien de contribuir en el procés perquè la implementació de l'acció tingui èxit. Facilitar la conversa per detectar aquelles aliances que ja té el grup d'impacte.

4 En l'apartat *Activitats per aconseguir nous recursos i aliances*, escriure una llista de tasques que podem fer per incorporar els recursos i aliances que no s'han aconseguit encara.

Acció →

Recursos necessaris

- Recursos físics, econòmics, tecnològics, organitzatius, etc.
- Habilitats tècniques i socials, rols, etc.

Activitats per aconseguir nous recursos i noves aliances

Aliances necessàries


- Actors que poden donar suport a la implementació de l'acció o influir en l'èxit









13.2

 1-4 hores

 Individual

 En grup 

Materials

Resultat desitjat

Planificar les activitats que formen part de cada acció i assignar persones, recursos i temps disponible.

Lista de responsabilitats

1 Utilitzar una fitxa per a cada acció que s'ha d'implementar.

2 En la primera columna, definir les activitats específiques que es duran a terme per poder implementar l'acció.

3 Assignar una persona o més a cada activitat. Cal tenir present quines habilitats i capacitats tècniques són necessàries per dur a terme cada activitat. Avaluar si cal integrar o contractar persones amb aquestes habilitats i capacitats.

4 En la tercera columna, assignar un pressupost a cada activitat en funció dels recursos disponibles i acordats.

5 En la quarta columna, definir la durada estimada per dur a terme cada activitat.


6 En la cinquena columna, identificar la persona que ha d'aprovar la realització de cada activitat.


7 Per acabar, definir el resultat desitjat de cada activitat, tant si és tangible com si és intangible. Pots agafar de referència els indicadors definits a la fitxa *Indicadors 12*.



Acció →

Activitat	Assignada a...	Pressupost	Durada estimada	Aprovada per...	Resultats desitjats
					



13.3

 1-2 hores

 Individual

 En grup 

Materials

Resultat desitjat

Establir un calendari i visualitzar la línia de temps de les diverses activitats necessàries per implementar l'acció.

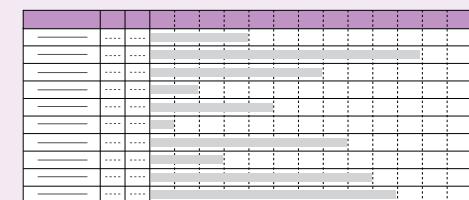
Full de ruta

1 Revisar la fitxa *Lista de responsabilitats 13.2* i escriure a la primera columna totes les activitats previstes.

2 Definir les dates d'inici i final en què es planeja fer cada activitat. És recomanable disposar d'un temps extra per als possibles contratemps.

3 Les columnes següents representen setmanes, però poden utilitzar-se com a dies o mesos en funció del temps disponible per implementar l'acció.

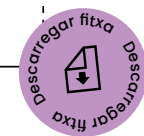
4 Aquesta fitxa funciona com un diagrama de Gantt. És recomanable completar aquest full de ruta en format digital, utilitzant eines que permetin compartir la planificació amb tots els actors implicats en la implementació.

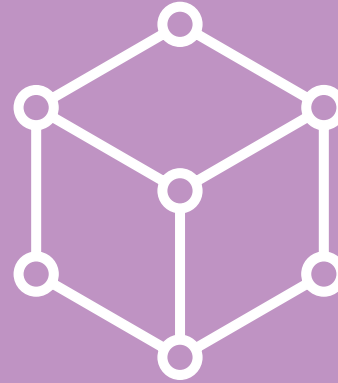


Exemple de diagrama Gantt completat

Acció →

ACTIVITAT	INICI	FINAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												





Implementació de l'acció



EQUIP MOTOR



GRUP D'IMPACTE



USUÀRIA

4

Observar i avaluar els resultats

Què és

Per conèixer l'impacte de les accions implementades, cal **observar i analitzar les dades** que s'han recollit per a cadascun dels indicadors del sistema de seguiment compartit. Un cop sabem quins són els resultats de la implementació de cada acció, podem avaluar en quin grau s'han aconseguit els **resultats desitjats**.

És important que el grup d'impacte estigui involucrat en algun moment d'aquesta subfase, ja que el sistema de seguiment i d'avaluació s'ha definit per treballar de manera transparent i compartida. També és clau **celebrar les fites aconseguides**, encara que siguin petites, amb els actors implicats per reforçar el compromís i la corresponsabilitat amb la visió de futur compartida.


Per a què


L'objectiu d'aquest exercici és fer una **anàlisi crítica dels resultats finals** de cada acció i compartir el que s'ha après sobre l'efectivitat i l'impacte de la implementació, a tots els nivells: persona, equip, organització i ecosistema.

En aquest mètode es proposa un exercici bàsic d'avaluació amb l'objectiu d'**aprendre i millorar les accions implementades**. Es recomana fer una avaluació més completa per aprofundir en l'impacte a mitjà i llarg termini.




Avaluació de l'impacte

 Revisió durant la implementació

 1-4 hores

 Individual

 En grup

Materials



Resultat desitjat
Avaluar l'impacte de les accions implementades, tant a curt com a llarg termini.

1 Seleccionar l'acció que s'avaluarà i revisar les dades associades a cadascun dels seus indicadors d'impacte, definits en la fitxa prèvia *Indicadors d'impacte 12*.

2 Utilitzar les preguntes de l'apartat *Avaluació de la implementació* per reflexionar sobre el procés d'implementació de l'acció i avaluar-lo.

3 Utilitzar les preguntes de l'apartat *Avaluació dels resultats* per reflexionar sobre els resultats finals obtinguts per a cada indicador definit i avaluar-los.

4 Utilitzar les preguntes de l'apartat *Avaluació de l'impacte* per avaluar el grau en què s'han aconseguit els resultats desitjats i s'ha avançat cap a la visió de futur compartida. Fer aquesta anàlisi tenint en compte l'àmbit individual, d'equip, d'organització i d'ecosistema.

5 Utilitzar les preguntes de l'apartat *Sistema de seguiment i avaluació* per reflexionar i avaluar el mateix sistema de seguiment i avaluació que s'ha fet servir.

6 Repetir l'exercici per avaluar cada acció implementada.



Acció →

Avaluació de la implementació

S'ha modificat o ajustat l'acció durant l'implementació? Com?

S'han identificat nous problemes o noves causes i efectes d'aquests problemes? Quins o quines?

S'han identificat noves oportunitats, obstacles o palanques de canvi? Quins o quines?

S'hauria de redissenyar algun element de l'acció? Quin?

Cal repetir alguna subfase del mètode per redissenyar l'acció? Quina?



Avaluació dels resultats

Quins són els resultats finals per a cada indicador de seguiment de l'acció?

S'han aconseguit els resultats desitjats?

Avaluació de l'impacte

En quin grau s'ha assolit l'eix d'acció associat a l'acció?

Què és el que ha estat més efectiu? Quins efectes inesperats s'han detectat?

Quines són les lliçons més importants que s'han après?

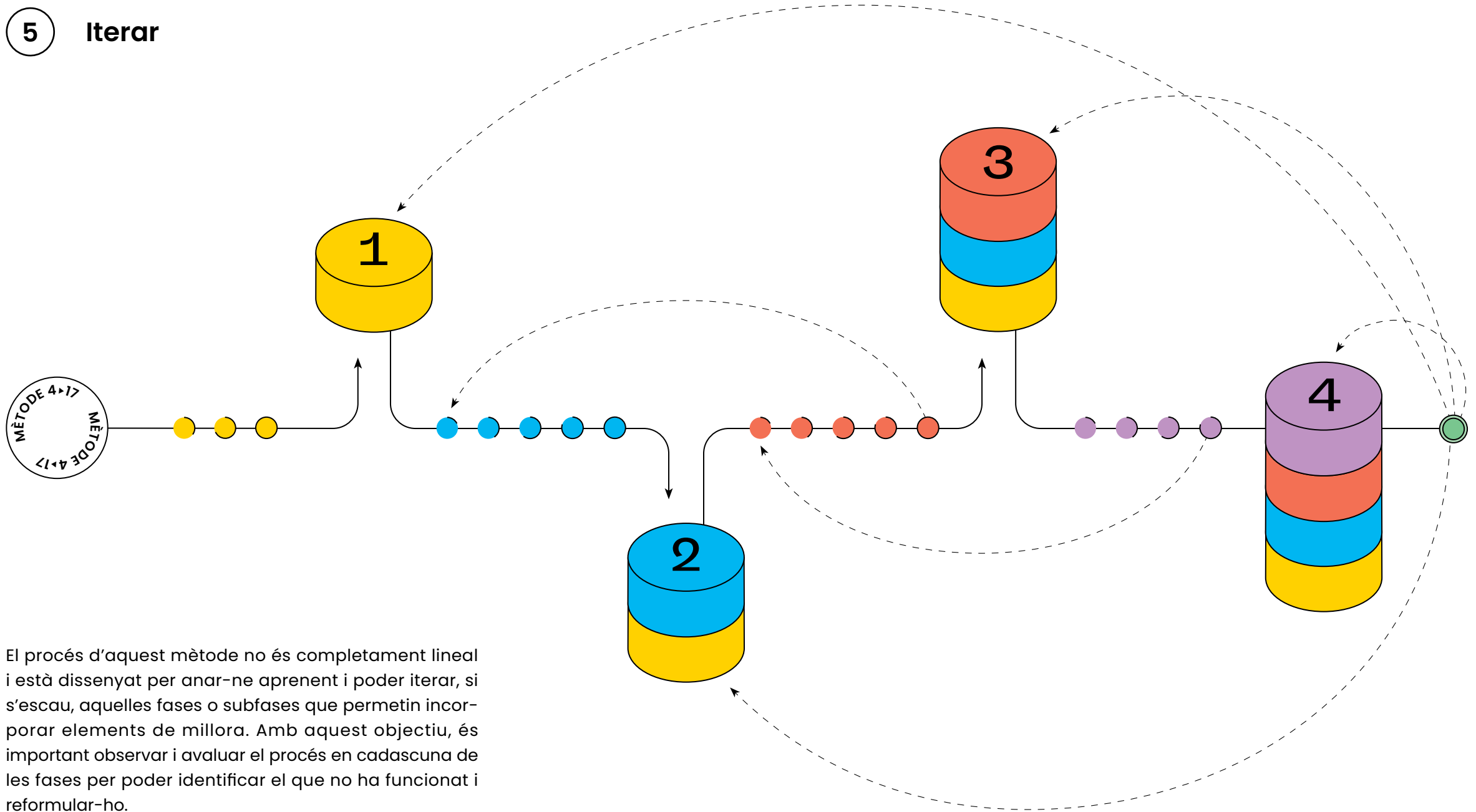
Sistema de seguiment i avaluació

Hi ha noves necessitats d'avaluació? Quines?

S'hauria de canviar el sistema de seguiment (indicadors compartits, mètodes de recollida de dades, etc.)? Com?



5 Iterar



El procés d'aquest mètode no és completament lineal i està dissenyat per anar-ne aprenent i poder iterar, si s'escau, aquelles fases o subfases que permetin incorporar elements de millora. Amb aquest objectiu, és important observar i avaluar el procés en cadascuna de les fases per poder identificar el que no ha funcionat i reformular-ho.

4 IMPLEMENTACIÓ

SUBFASE



AVALUACIÓ DEL PROCÉS

Verifica si s'han assolit aquests punts:

Fase d'Implementació

- S'han dissenyat prototips de les accions proposades per provar-ne el funcionament.
- S'han validat o millorat les accions a partir del que s'ha après amb els prototips.
- S'ha generat una narrativa comuna que ajuda a comunicar les accions definides, el seu objectiu i el seu valor afegit.
- S'han identificat els recursos, capacitats i aliances necessaris per implementar cadascuna de les accions.
- S'han establert les bases del sistema de seguiment i avaluació comú.
- S'han definit indicadors d'impacte compartits.
- S'ha establert un calendari i s'ha visualitzat la línia de temps de les diverses activitats necessàries per implementar cada acció.
- S'han implementat les accions.
- S'ha avaluat l'impacte de les accions implementades, tant a curt com a llarg termini.

Procés de col·laboració

- S'han incorporat al procés (al grup d'impacte o com a usuàries) nous actors rellevants en el context de cada eix d'acció.
- Els membres del grup d'impacte entenen els objectius de la fase d'Implementació i el seu rol principal.

④ IMPLEMENTACIÓ



- Diferents actors s'han compromès a implementar les accions definides.
- S'han dut a terme reunions estratègiques i tallers de cocreació periòdicament i els actors convocats hi participen activament.
- La informació generada en les reunions estratègiques i tallers de cocreació es va documentant i compartint amb els actors interessats.
- Els actors implicats en la implementació de les accions entenen el valor de definir un sistema de seguiment i avaluació comú i el valor de contribuir-hi.
- Els actors implicats han acordat com recollir, documentar i compartir les dades necessàries per al sistema de seguiment i avaluació.
- Els actors implicats comparteixen les dades acordades de manera transparent, consistent i puntual.
- S'han celebrat les fites assolides durant la implementació.

Reflexions generals

- 1 Què ha funcionat? Per què?
- 2 Quins aspectes es podrien millorar? Per què?
- 3 Quines són les lliçons més importants que s'han après?
- 4 S'han generat efectes inesperats?
- 5 Quins aspectes del procés requereixen més atenció o canvis? Per què?
- 6 Cal repetir alguna subfase? Per què?



Observació

Problema

El problema o necessitat de canvi és aquella problemàtica, sigui social, econòmica o mediambiental, que està present en un territori específic i a la qual cal donar resposta com a societat.

Repte

Un repte representa una oportunitat d'acció per trobar solucions al problema identificat en el territori. El repte es defineix a partir de la reformulació del problema que s'ha d'abordar amb un enfocament positiu i proactiu.

Canvi desitjat

El canvi desitjat fa referència a les transformacions que es volen aconseguir en el territori un cop s'han implementat les solucions proposades per abordar el repte.

Col·laboració multiactor

La col·laboració multiactor consisteix a incorporar les perspectives i els interessos de diferents actors i a consensuar prioritats per donar resposta a un repte comú. Quan ens enfrontem a reptes complexos, es requereix un esforç col·lectiu per aconseguir solucions que siguin transformadores, viables i que es puguin mantenir en el temps.

Equip motor

L'equip motor el formen persones involucrades en el repte que tenen capacitat d'influència, de lideratge i que representen els actors principals involucrats en el repte que es vol abordar. El seu objectiu principal és facilitar l'alineació i col·laboració entre els actors, així com guiar la resolució del repte. Per aquest motiu, ha de tenir unes habilitats específiques per planificar, coordinar, facilitar i gestionar el procés.

Reunió exploratòria

Les reunions exploratòries són els espais de treball més operatius del procés col·laboratiu. El seu objectiu principal és impulsar el treball en equip, facilitar la presa de decisions, promoure la continuació del procés col·laboratiu i impulsar el treball en equip. Algunes de les eines proposades en aquest mètode s'hauran de treballar durant aquestes reunions, generalment amb l'equip motor.



Exploració

Grup d'impacte

El grup d'impacte el formen els actors interessats o afectats pel repte. L'equip motor començarà a cocrear accions amb el grup d'impacte per donar resposta al repte i aconseguir el canvi desitjat en el territori. Aquest grup ha de ser inclusiu i divers per integrar tantes perspectives i recursos com sigui possible. També ha de ser operatiu.

Taller de cocreació

Els tallers de cocreació són espais en què es treballen de manera col·laborativa amb el grup d'impacte determinades eines d'aquest mètode. El seu objectiu principal és integrar i compartir les diferents perspectives dels actors que participen en el taller i reforçar el reconeixement mutu entre els participants.

Oportunitat

Les oportunitats són les forces que faciliten i contribueixen en més o menys mesura a aconseguir el canvi desitjat. Les oportunitats poden ser elements culturals, actituds, tendències, infraestructures, persones, normes, etc.

Obstacle

Els obstacles són les forces inhibidores que podrien obstaculitzar en més o menys mesura l'avenç cap al canvi desitjat. Els obstacles poden ser elements culturals, actituds, tendències, infraestructures, persones, normes, etc.

Palanca de canvi

Les palanques de canvi són els elements, siguin oportunitats o obstacles, que poden provocar canvis positius i expansius sense gaire esforç, és a dir, amb intervencions relativament petites.

Visió de futur compartida

La visió de futur compartida és l'escenari final desitjat per al territori en relació amb el repte i, per tant, ha de representar els interessos dels diversos actors involucrats en el procés. En altres paraules, la visió de futur compartida actua com una narrativa comuna que permet orientar el procés col·laboratiu i establir les diferents prioritats, expectatives i esforços del grup d'impacte cap al canvi desitjat. Aquesta visió ha de ser realista i coherent amb el context, i el grup d'impacte s'ha de sentir identificat amb el canvi que planteja, així com també se n'ha de sentir corresponsable. La visió de futur compartida es desplega en diferents eixos d'acció.

Eix d'acció

Un eix d'acció es un àmbit en què es pot treballar per dissenyar accions que donin resposta als problemes prioritaris del repte. Els eixos d'acció han d'estar formulats amb una orientació cap a l'acció, de manera que es recomana utilitzar verbs en infinitiu, com *millorar*, *reforçar*, *impulsar*, etc.



Pla d'acció

Usuària

Les persones usuàries representen totes aquelles persones o organitzacions que estan afectades o implicades en el repte, i que participen en alguna fase del procés col·laboratiu (per exemple, idear noves accions o provar un prototip) per aportar la seva experiència o perspectiva.

Acció

Una acció és aquella idea, projecte o iniciativa que es dissenya i es desenvolupa per aconseguir l'objectiu d'un eix d'acció en concret i per donar resposta al problema inicial que aquell eix vol solucionar.

Solucions existents

Les solucions existents són aquells projectes i iniciatives que ja s'han implementat en altres contextos per donar resposta a problemes similars. Amb la identificació d'aquestes solucions, els actors involucrats en el repte poden

distingir els elements clau que es podrien reproduir o adaptar en les accions que després dissenyaran.

Criteris de prioritització

Els criteris de prioritització són les variables que s'utilitzen per prioritzar elements, com ara els problemes associats amb el repte, els eixos d'acció que s'han de desenvolupar o les accions que s'han d'implementar. Tots els elements que no superin els criteris de prioritització s'han de deixar de banda. Cal centrar els esforços en els elements que sí que han complert els criteris.

Viabilitat d'implementació

La viabilitat d'implementació és un dels criteris més utilitzats per prioritzar elements. Com més recursos i capacitats calguin per implementar un element, menys viable serà implementar-lo, especialment si aquests recursos i capacitats encara no estan disponibles.

Capacitat d'impacte

La capacitat d'impacte és un altre dels criteris més utilitzats per prioritzar elements. Fa referència a la capacitat d'un element per generar canvis en la direcció desitjada. Com més canvis generi, més capacitat d'impacte tindrà.

Pla d'acció

Un pla d'acció consisteix a dissenyar accions, prioritzar les més importants i planificar tasques i terminis per a cadascuna d'elles per tal d'assolir els objectius d'un eix d'acció i, en conseqüència, la visió compartida que s'ha definit per al repte.



Implementació

Prototip

Un prototip és una representació parcial o completa d'una idea que es realitza en una etapa primera del procés d'implementació. El seu objectiu principal és provar i validar la idea de manera ràpida i amb un baix cost, detectar possibles millores i anticipar possibles riscos quan s'implementi a una escala més gran.

Seguiment

El seguiment és el procés mitjançant el qual l'equip motor i el grup d'impacte obtenen informació específica de manera contínua sobre l'evolució de la implementació d'una acció. És important que el sistema de seguiment garanteixi un flux de dades i d'informació constant i de qualitat que faciliti l'avaluació posterior.

Indicadors compartits

El sistema de seguiment el formen un conjunt d'indicadors de seguiment compartits. Aquests indicadors guiaran el procés de recollida de dades quantitatives i qualitatives de les accions amb mètodes com ara l'observació participant, enquestes, entrevistes i *focus groups*. El fet que els indicadors siguin compartits amb tots els actors implicats permet alinear-los quan s'han d'avaluar els resultats finals i l'impacte de cada acció i quan s'han de prendre decisions informades.

Resultats finals

Els resultats finals són els que s'han obtingut per a cada indicador després de la implementació de l'acció. Aquests resultats s'han de comparar amb els resultats desitjats, de manera que es pugui mesurar l'èxit de cadascuna de les accions implementades.

Impacte

L'impacte fa referència a l'efecte net que s'ha assolit a més llarg termini com a conseqüència dels resultats finals de les accions implementades. L'impacte aconseguit per cada acció ha de ser coherent amb la visió de futur compartida a què es vol arribar a llarg termini.

Avaluació de l'impacte

L'avaluació de l'impacte és el procés mitjançant el qual s'observen i s'analitzen els resultats finals de cadascun dels indicadors de seguiment amb l'objectiu de conèixer l'impacte de les accions implementades. Un cop s'ha fet aquesta avaluació, els actors involucrats poden prendre noves decisions.

Avaluació del procés

L'avaluació del procés és l'exercici que es fa per observar i avaluar cadascuna de les fases desenvolupades en aquest mètode per

identificar els aspectes o les activitats que no han funcionat tal com s'esperava i per reforçar o reformular els elements que facin falta.

Iteració

La idea de iteració ens indica la possibilitat de tornar a dur a terme aquella subfase o fase que es consideri oportuna per tal d'incloure elements de millora en el procés. Aquest mètode no busca ser completament lineal, sinó que està dissenyat per anar aprenent del procés i poder iterar si s'escau.



Referències de les eines

- ▶ Best3Minutes.com (s. d.). «Pitch Canvas».
- ▶ Collective Impact Forum i FSG (s. d.). «Backbone Starter Guide. A Summary of Major Resources about the Backbone from FSG and the Collective Impact Forum». <www.fsg.org>.
- ▶ Fernández, T. (2020). «L'articulació d'agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social: Una contribució des del territori al debat de la UE sobre les transicions cap a la sostenibilitat». «Monitoratge de la RIS3CAT».
- ▶ Flood, J., Minkler, M., Lavery, S. H., Estrada, J., i Falbe, J. (2015). «The Collective Impact model and its potential for health promotion: Overview and case study of a healthy retail initiative in San Francisco». *Health Education & Behavior*, 42(5).
- ▶ FSG (2015). «Collective Impact Feasibility Framework». <www.fsg.org>.
- ▶ Google (s. d.). «Design Sprints Methodology». <designsprintkit.with-google.com>.
- ▶ IDEO, Design for Europe i Nesta (s. d.). «Designing for Public Services».
- ▶ Laboratorio de Gobierno (2018). «¿Cómo podemos resolver problemas públicos a través de Proyectos de Innovación?». *Permitido Innovar. Guías para transformar el Estado Chileno*. <www.lab.gob.cl>.
- ▶ Laboratorio de Gobierno (2017). «Herramientas para la innovación pública: Aprendiendo en conjunto herramientas para desarrollar proyectos de innovación pública».
- ▶ Nesta (2014). «Desarrollo e impacto, ¡Ya!: Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social». <diitoolkit.org>.
- ▶ Preskill, H., Parkhurst, M., Splansky Juster, J. (2014). «Guide to Evaluating Collective Impact: Learning and Evaluation in the Collective Impact Context». *Collective Impact Forum*.
- ▶ States of Change (2019). «Tool compendium».

▶ Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A., i Schneider, J. (2018). *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. O'Reilly Media, Inc.

▶ The Omidyar Group (s. d.). «Systems Practice Workbook».

Marcos metodològics principals

Collective Impact | *Transition Arenas* | *Agendes compartides*

👁️ A tots els referents metodològics i d'innovació que han inspirat la construcció d'aquest mètode, entre d'altres *Collective Impact*, Nesta o Laboratorio de Gobierno.

💬 A totes les persones que ens han donat retorn.

🌐 A Creative Spaces and Cities (Comissió Europea) per facilitar una formació pilot d'aquest mètode.

😊 A Elisava pel suport que els seus estudiants en pràctiques.

Amb el suport de



Crèdits

Investigació i contingut

Àngela Herrera
Marcela Arreaga

Revisió i suport

Claudia Puig

Edició i coordinació

Sergi Frías

Disseny editorial

Paula Guallar

