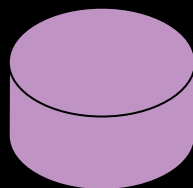
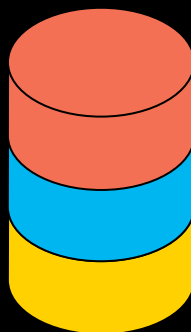
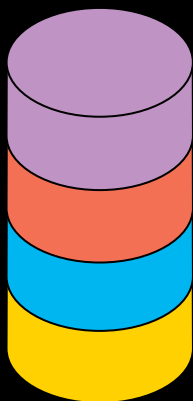


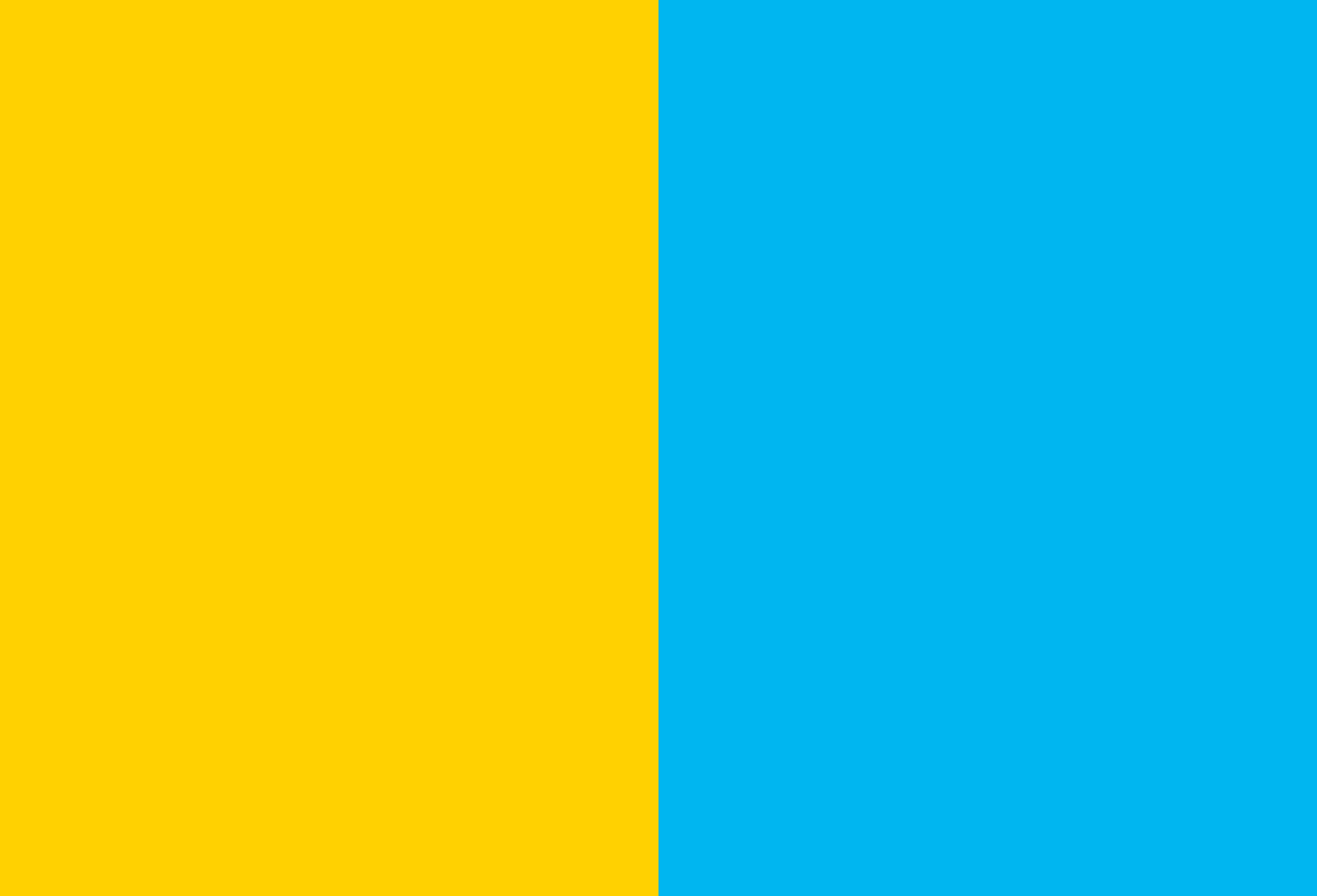
Método 4-17

Cómo abordar retos de manera colaborativa



AJUNTAMENT DE
SANT BOI DE LLOBREGAT

[COBOI LAB]



Coboi Lab

Laboratorio de innovación pública

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

→ Versión 2022



Esta obra está sujeta a una licencia
de Reconocimiento-NoComercial-
CompartirIgual 4.0 Internacional

¿Cómo citar este libro?

Coboi lab (2022). "Método 4-17: Cómo
abordar retos de manera colaborativa".
Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat."



AJUNTAMENT DE
SANT BOI DE LLOBREGAT

[COBOI LAB]

MÉTODO 4-17

Cómo abordar retos de manera colaborativa

Coboi lab es el laboratorio de innovación pública de Sant Boi de Llobregat. Desde el 2018 funciona como un espacio relacional, de conocimiento y de experimentación para abordar retos de ciudad y de territorio de manera colaborativa. Queremos ser un instrumento público que inspire, motive y facilite otras formas innovadoras de hacer política pública, aprovechando el potencial de la inteligencia colectiva.

El origen del Método 4►17 nace de la voluntad deliberada de querer capitalizar, desde la propia Administración pública (en este caso local), el *know-how* necesario para impulsar procesos de cocreación sin la necesidad de depender, necesariamente, del conocimiento ajeno a la institución. Desde Coboi lab apostamos por el binomio creatividad-metodología y entendemos el desarrollo de procesos creativos a través del rigor que aportan determinadas herramientas metodológicas.

La herramienta que presentamos ha sido conceptualizada para facilitar y guiar los procesos de ideación, diseño, prototipado y testeo de soluciones innovadoras que den respuesta a retos complejos, desde un enfoque colaborativo y multiactor.

El proceso de diseño de este método ha permitido validar y entender con más profundidad el papel de los laboratorios de innovación pública. Para iniciar procesos de cambio y cocrear soluciones transformadoras, los laboratorios deben abrir espacios de encuentro e integrar distintos agentes, perspectivas y conocimientos que enriquezcan el proceso creativo y faciliten el proceso de toma de decisiones.

El conjunto de herramientas que se proponen a continuación no son nuevas, sino que ya han sido utilizadas en diferentes sectores, estudiadas por muchos expertos y aplicadas en diferentes ámbitos. Están inspiradas, principalmente, en el proceso de diseño centrado en el usuario, en *Collective Impact*¹ y en *Transition Arenas*².

Concretamente, este método está dividido en 4 fases (Observación, Exploración, Plan de acción e Implementación) y 17 subfases. El equipo de Coboi lab ha realizado un trabajo de compilación, sistematización y customización para diseñar una guía transferible y adaptable a diferentes ámbitos, proyectos y realidades. Te invitamos a adaptarla y utilizarla en tu propio contexto.

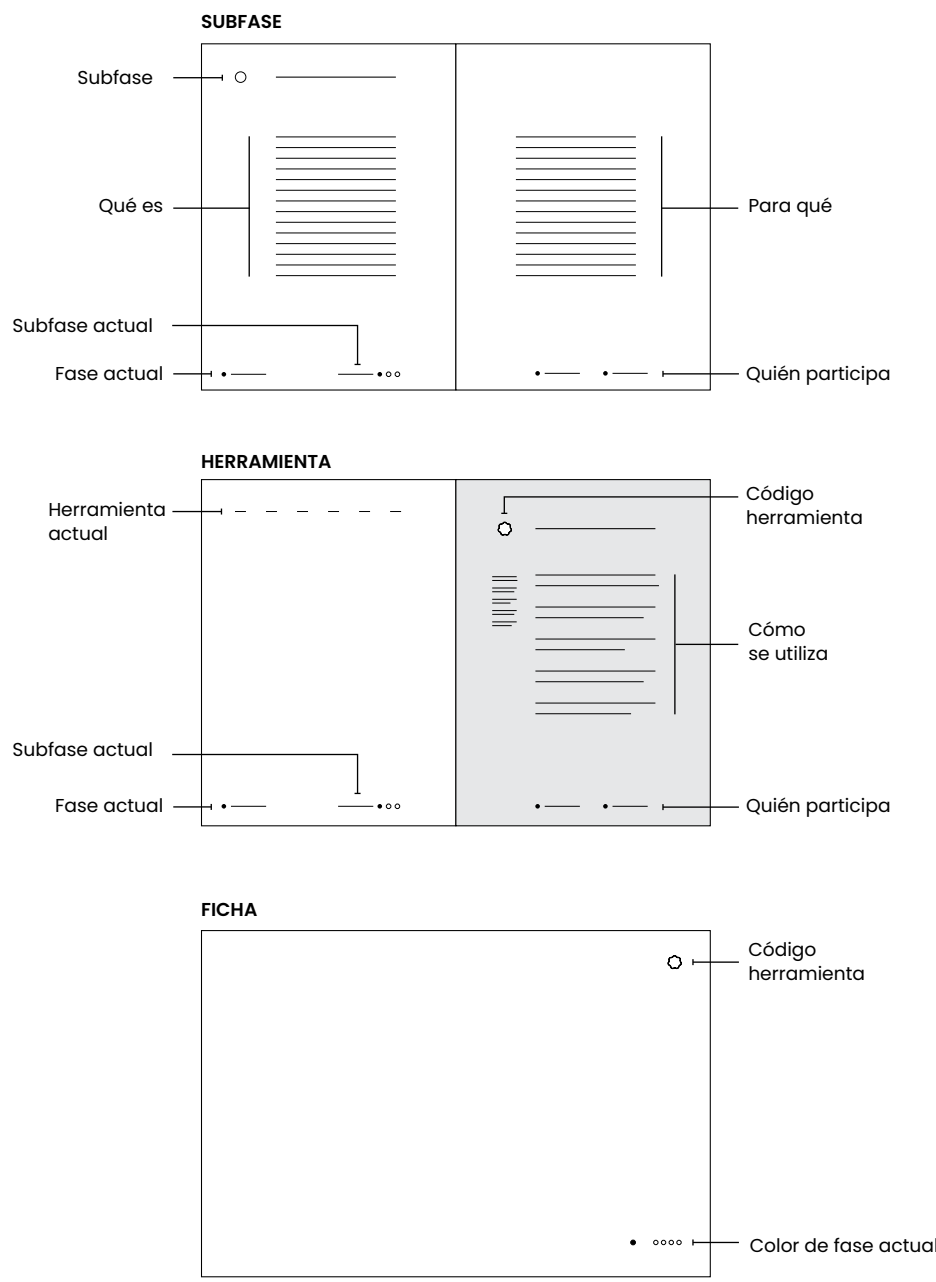
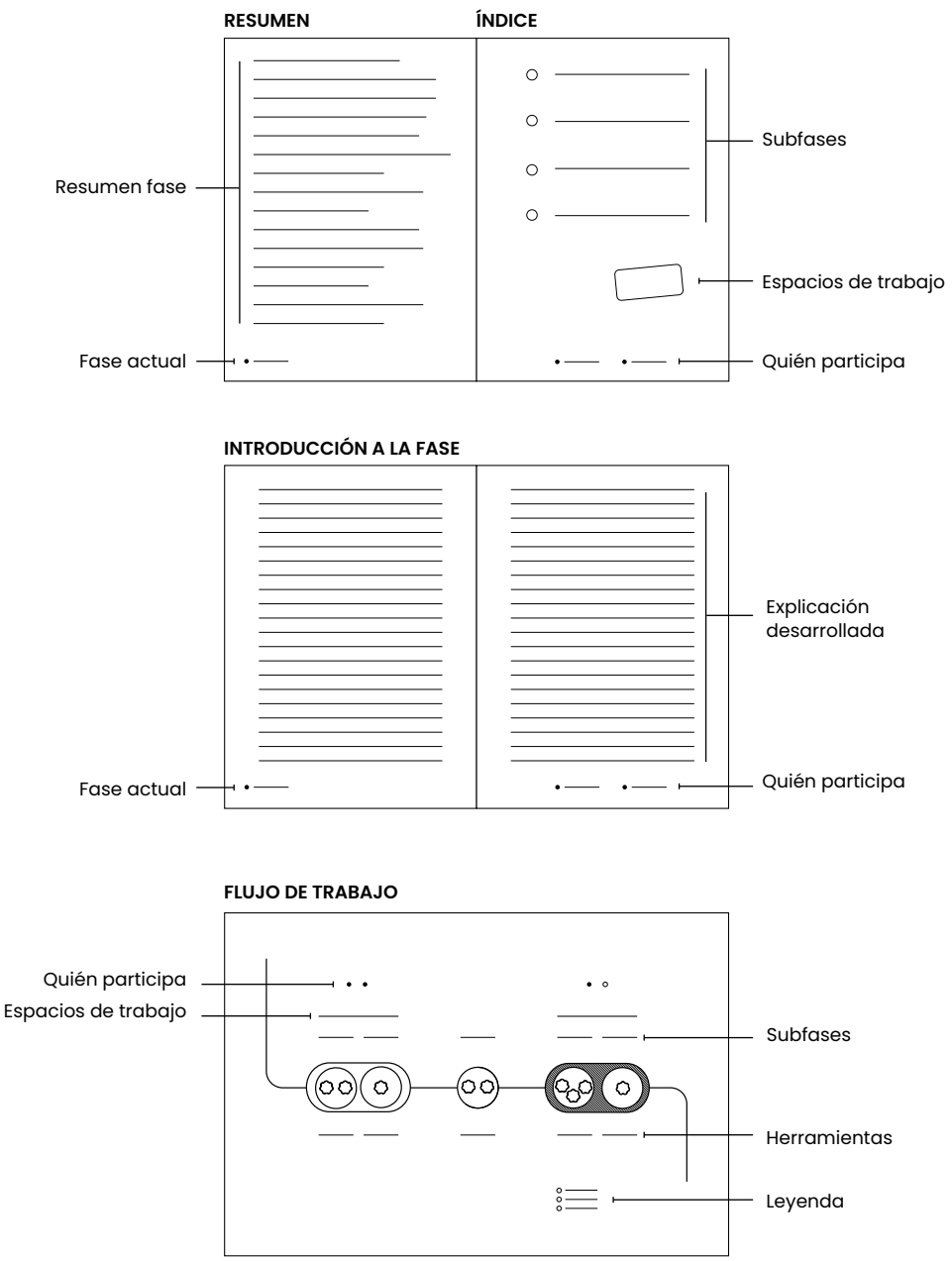
¹ **Collective Impact:** proporciona un modelo para facilitar la colaboración multiactor con el objetivo de abordar retos complejos alineando los intereses de distintos sectores de la sociedad. Esta metodología integra las condiciones necesarias para el éxito de un proyecto de impacto colectivo, que son: la importancia de crear un equipo motor empoderado y con recursos para que dinamice el proceso; establecer agendas compartidas; identificar sistemas de evaluación compartidos; crear sistemas de comunicación entre actores; y diseñar acciones que permitan reforzar y retroalimentar las actividades realizadas.

² **Transition Arenas:** proporciona un marco metodológico para entender la innovación como un proceso multinivel a la vez que integra herramientas que permiten facilitar cambios estructurales en sistemas sociales. *Transition Arenas* es una metodología que integra diversas fases a través de las cuales los actores involucrados estructuran un problema concreto y desarrollan visiones comunes, agendas compartidas y estrategias de acción para generar transiciones sostenibles.

Qué encontrarás en cada fase	10	
Leyenda	12	
Flujo de trabajo	14	
FASE 1 • Observación		
1 Definir el problema y el reto	24	
2 Evaluar la viabilidad de la colaboración multiactor	30	
3 Formar el equipo motor	36	○
FASE 2 • Exploración		
1 Identificar a nuevos actores relevantes	52	○
2 Definir y convocar al grupo de impacto	62	○ ○
3 Planificar un taller de cocreación	68	○ ○
4 Explorar el reto de forma colaborativa	76	○ ○
5 Crear una visión de futuro compartida	88	○ ○

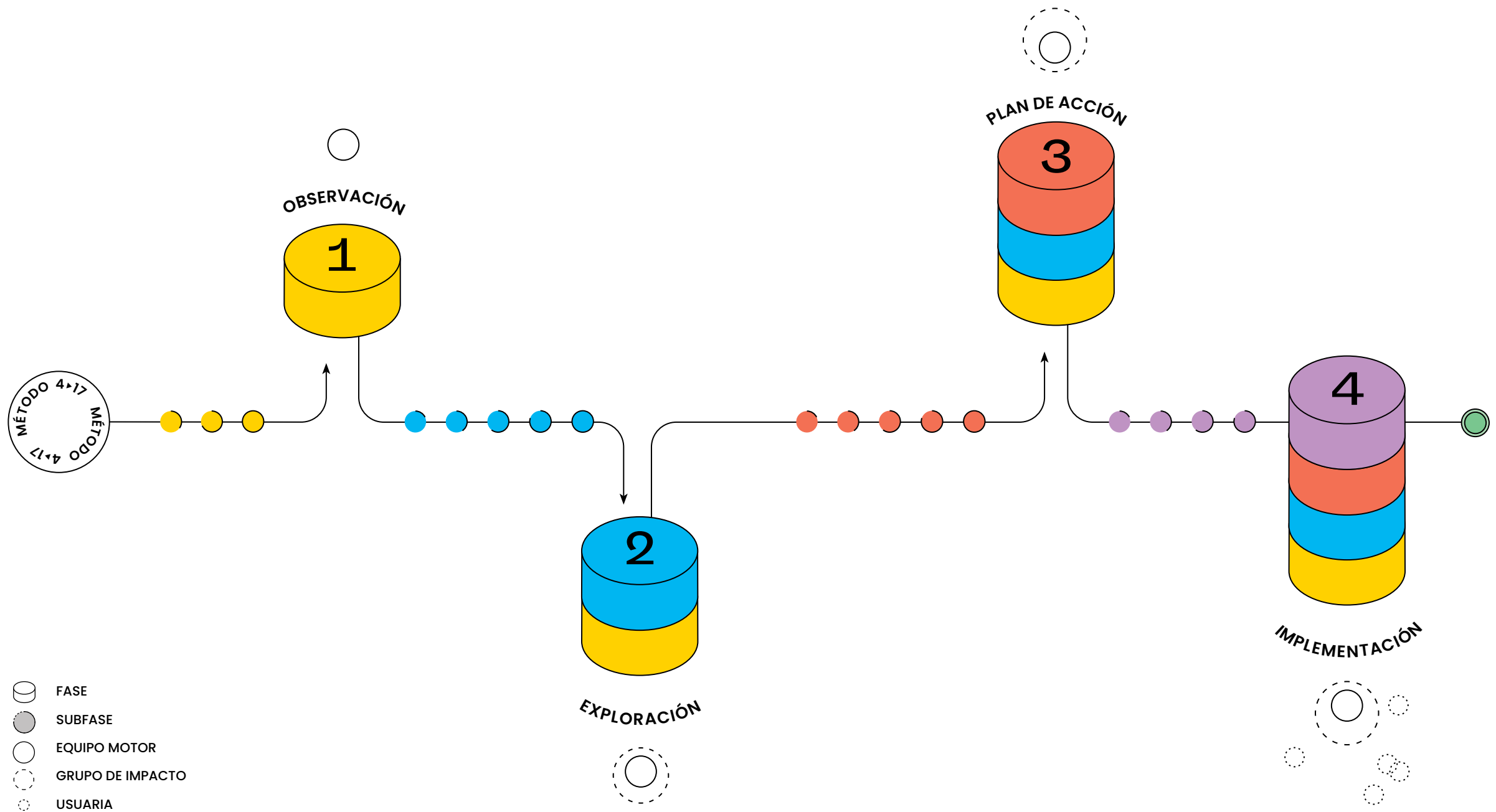
○ EQUIPO MOTOR ○ GRUPO DE IMPACTO ○ USUARIA

FASE 3 • Plan de acción		
1 Mapear soluciones existentes	104	○ ○
2 Planificar un taller de cocreación	110	○ ○
3 Idear acciones nuevas	112	○ ○
4 Priorizar acciones	118	○ ○
5 Analizar acciones	124	○ ○
FASE 4 • Implementación		
1 Definir las acciones finales	140	○ ○ ○
2 Definir indicadores compartidos	152	○ ○ ○
3 Planificar la implementación de acciones	160	○ ○ ○
4 Observar y evaluar los resultados	176	○ ○ ○
5 Iterar	182	○ ○ ○
Glosario de conceptos	186	
Bibliografía	194	
Agradecimientos	196	
Créditos	196	



	FASE		INVESTIGACIÓN PREVIA
	SUBFASE		FICHA DE TRABAJO
	EQUIPO MOTOR		NO APTO
	GRUPO DE IMPACTO		APTO
	USUARIA		PIZARRA
	HERRAMIENTA		ORDENADOR
	TALLER DE COCREACIÓN		POST-IT
	REUNIÓN EXPLORATORIA		ROTULADORES
	EVALUACIÓN		IMPLEMENTACIÓN

Flujo de trabajo —————>



OBSER- VACIÓN



Empezamos con la **fase de *Observación***, en la que definimos un reto a partir de un problema en el territorio, y analizamos la capacidad de solucionarlo de forma colaborativa.

Esta primera fase es clave para establecer unas bases claras y aumentar las posibilidades de éxito de todo el proceso.

① OBSERVACIÓN

1

Definir el problema y el reto

2

Evaluar la viabilidad de la colaboración multiactor

3

Formar el equipo motor

¿Cómo colaboramos?

Reuniones
exploratorias

● Introducción

Antes de diseñar y desarrollar cualquier proyecto innovador, es importante empezar identificando el **problema o necesidad de cambio** que queremos abordar en el territorio, ya sea social, cultural, económica o medioambiental. La fase de *Observación* nos ayudará a comprender el problema inicial y reformularlo como un **reto** que, a su vez, encaje con la visión estratégica de la ciudad o el territorio.

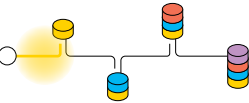
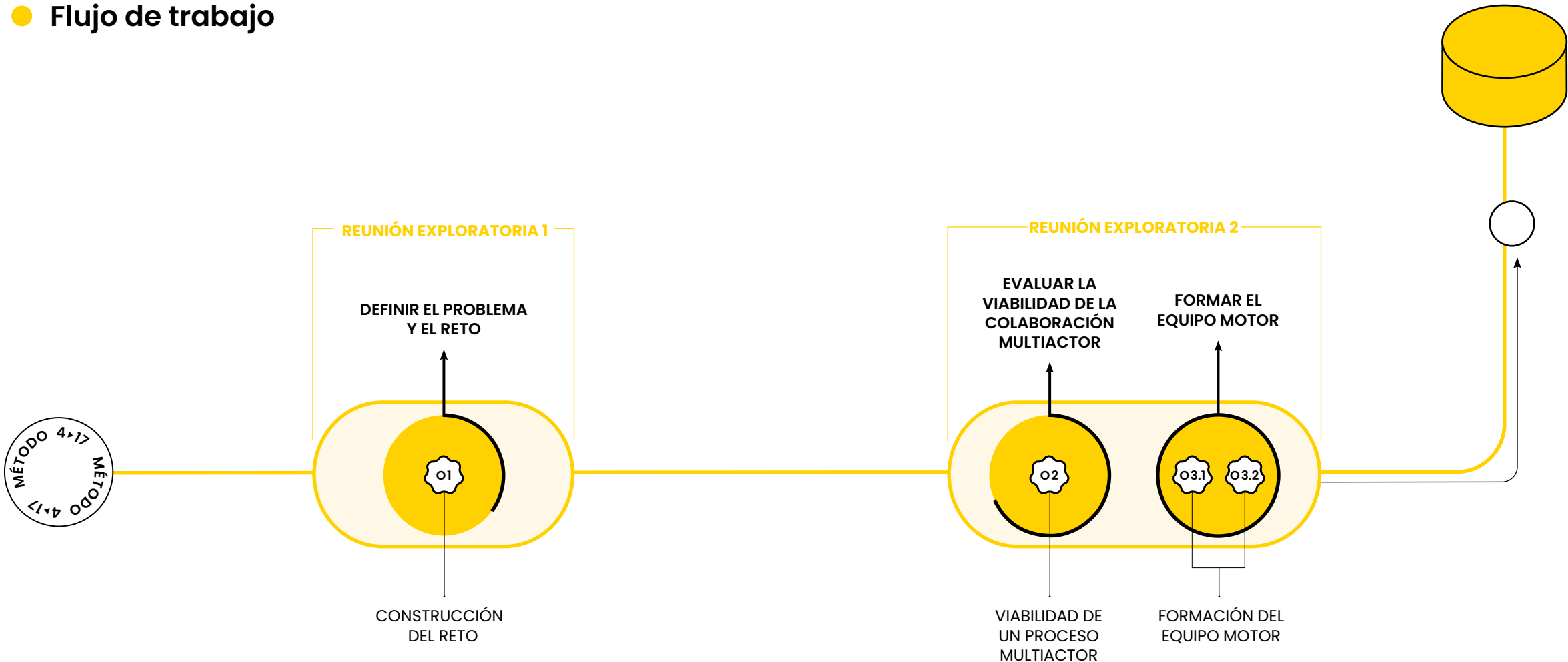
El reto representa una **oportunidad de acción** para dar respuesta al problema planteado. Por este motivo, el reto guiará el diseño de nuevas acciones que nos acerquen hacia el **cambio deseado** en nuestra ciudad o territorio, entendiendo que hasta ahora las soluciones existentes no han sido suficientes para provocar ese cambio.

Nuestra capacidad de acción será mayor cuantos más actores estén interesados en

implicarse en el proceso de buscar soluciones al reto. Si consideramos que es viable trabajar de forma colaborativa con estos actores, será imprescindible formar un **equipo motor** que continúe impulsando las siguientes fases del proceso.

En resumen, el objetivo de esta fase es identificar una necesidad de cambio (problema), convertirla en una oportunidad de acción (reto) y evaluar la capacidad de trabajar de forma colaborativa con la ayuda de un equipo que guíe todo el proceso.

● Flujo de trabajo



① OBSERVACIÓN

- REUNIÓN EXPLORATORIA
- SUBFASE
- HERRAMIENTA
- EQUIPO MOTOR

Definir el problema y el reto

Qué es

Detectar y comprender el problema es el primer paso antes de empezar a proponer acciones innovadoras que impulsen cambios en el territorio, aprovechando los contextos cambiantes: políticos, medioambientales, sociales, culturales, etc.

Una vez identificado el problema que se quiere abordar, es importante analizarlo desde varias perspectivas para comprender su contexto y el cambio que se quiere conseguir. Con estos elementos, se puede **definir el reto**, que nos guiará para dar una respuesta a este problema.

Para qué

Este primer paso permite identificar y comprender **aspectos relevantes sobre el problema identificado**, como su nivel de incidencia, los principales actores afectados, factores sociales y culturales asociados, el sentido de urgencia para solucionarlo, entre otros. También ayudará a reflexionar y visualizar el **cambio deseado** que se quiere conseguir en el territorio.

A partir de aquí, se podrá **definir con mayor claridad el reto** que se quiere abordar de manera colaborativa. Trabajar a partir de un reto específico ayuda a no perder el foco para acercarnos hacia el cambio deseado.



Construcción del reto

- 30'-5 horas
- 30'-2 horas
- Individual
- Grupal

Materiales



Resultado esperado
Comprensión del
problema identificado
y definición del reto
asociado

- 1 Leer las preguntas de la ficha de trabajo.
- 2 Recopilar información sobre el problema y reflexionar individualmente sobre aquellos aspectos que se vayan identificando.
- 3 Facilitar la conversación en equipo sobre los aspectos que se hayan identificado y completar el apartado *Análisis del problema* de la ficha con las ideas consensuadas.
- 4 En el apartado *Definición del reto*, facilitar la conversación para reformular el problema como un reto, es decir, como una oportunidad de acción.
- 5 Finalmente, escribir el reto específico que se trabajará a partir de ahora siguiendo las indicaciones de la ficha.

Análisis del problema

1

¿Cuál es el problema que estamos tratando de abordar?

Descargar ficha

4

Descargar ficha

¿A quién le afecta este problema?

¿Qué factores sociales, culturales y económicos componen este problema?

¿Por qué no hemos podido abordar el problema con éxito hasta el momento?

¿Cuáles serían las consecuencias de no abordar el problema?

2

¿Cuál es el cambio que nos gustaría provocar?

¿Cómo encaja con la visión estratégica de la ciudad o territorio?

3

Definición del reto

Replantea el problema como una pregunta que sugiera una oportunidad de acción (es decir, como un reto) siguiendo la siguiente estructura:

¿Cómo podríamos

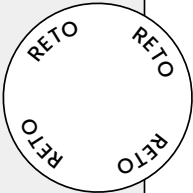
Verbo que sugiera acción
(cambiar, mejorar, aumentar...)

¿Qué?

para

Conseguir el cambio deseado

?



Evaluar la viabilidad de la colaboración multiactor

Qué es

Cuando nos enfrentamos a retos complejos, es necesaria la **colaboración multiactor** para poder incorporar diferentes perspectivas en el diseño de acciones. Ningún actor tiene la capacidad de solucionar problemas complejos de manera individual. La capacidad de idear soluciones innovadoras y sistémicas es limitada si los actores trabajan de forma independiente y descoordinada, y sin compartir esfuerzos, perspectivas y aprendizajes.

Por lo tanto, antes de empezar a dar respuesta a un reto complejo, es importante evaluar la **viabilidad de trabajar de forma colaborativa** con diferentes actores del territorio, como la ciudadanía, el sector empresarial, social y cultural, el ámbito académico, y la Administración pública.

✳ Si la colaboración multiactor no es viable, es posible que las fases y herramientas de este método dejen de ser de tu utilidad, al estar diseñadas para procesos multiactor.

Para qué

Este análisis nos permitirá valorar si la colaboración multiactor es el enfoque adecuado para abordar el reto definido y, en caso afirmativo, si éste es viable.

En primer lugar, comprobaremos que existen diferentes actores alrededor del reto, con diferentes necesidades e intereses. En segundo lugar, analizaremos su nivel de interdependencia y cohesión dada la complejidad y la escala del reto. Por último, evaluaremos su capacidad y predisposición para trabajar juntos por el objetivo común de generar soluciones al reto definido.

En líneas generales, son necesarias **tres precondiciones** para que la colaboración multiactor sea viable:

- Sentido de urgencia para el cambio.
- Existencia de una persona, organización o equipo de referencia.
- Disponibilidad de los recursos adecuados.

Inspirado por Flood, J., Minkler, M., Lavery, S. H., Estrada, J., & 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).



Viabilidad de un proceso multiactor

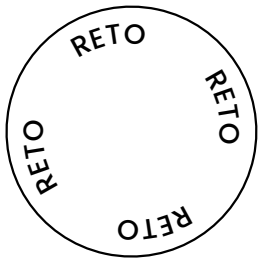
-  30'-5 horas
-  30'-2 horas
-  Individual
-  Grupal

Materiales



Resultado esperado
Comprender el nivel de complejidad y alcance del reto. Verificar si existen las precondiciones necesarias para la colaboración multiactor.

- 1 Revisar la ficha previa *Construcción del reto O1* antes de completar la ficha de trabajo actual.
- 2 Pregunta 1: Reflexionar sobre los actores clave vinculados al reto definido. Si la respuesta es afirmativa, considera la colaboración multiactor para abordar el reto y continúa la ficha.
- 3 Pregunta 2: Reflexionar sobre la complejidad y escala del reto a partir de las subpreguntas. Si las respuestas son afirmativas, el enfoque colaborativo será el más adecuado y continúa la ficha.
- 4 Si alguna de las respuestas anteriores es negativa, descarta abordar el reto definido desde la colaboración multiactor. Es posible que las fases y herramientas de este método dejen de ser de tu utilidad al estar diseñadas para procesos multiactor.
- 5 Pregunta 3: Verificar si existen las precondiciones necesarias para la colaboración multiactor a partir de las subpreguntas. Si alguna respuesta de este bloque es negativa, se debería trabajar para reforzar ese aspecto.



1 ¿Existen diferentes actores que pueden influir en el reto?

¿Quiénes son?

Descargar ficha

2 ¿Es la colaboración multiactor la mejor manera de abordar este reto?

¿Hay varios actores afectados o implicados en el reto?

¿Quiénes?

¿Los actores están desconectados?

¿En qué grado?

¿Los actores deberían trabajar juntos para dar respuesta al reto?

¿Por qué?

3 ¿Están los diferentes actores preparados para la colaboración multiactor?

¿Es urgente abordar el reto?

¿Por qué?

¿Existe alguna organización o personas de referencia con influencia y liderazgo a nivel local para impulsar la resolución del reto?

¿Cuál o cuales?

¿Existen recursos para sostener la colaboración mientras dure el proceso?

¿Cuáles?

¿Los actores implicados han trabajado de forma colaborativa anteriormente?

¿Cuándo?

Formar el equipo motor

Qué es

El **equipo motor** es uno de los elementos más importantes para poder dar respuesta al reto ya que su objetivo principal es facilitar la colaboración entre los diferentes actores y guiar el proceso de trabajo conjunto.

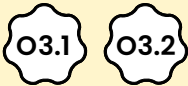
Este equipo debe estar formado por personas con influencia y liderazgo que representen las organizaciones interesadas en iniciar el proceso, así como los intereses de los actores que se irán integrando posteriormente.

Las **responsabilidades del equipo motor** irán evolucionando a medida que avanzan las fases de este método. Sus tareas principales son evaluar el contexto y la viabilidad del reto, integrar a actores relevantes, organizar reuniones exploratorias, facilitar la creación de una visión compartida, coordinar el diseño de acciones, y velar por su seguimiento y evaluación, entre otras.

Para qué

Formar el equipo motor permite identificar al grupo de personas que facilitará la alineación y colaboración entre actores y coordinará el proceso de cocreación de soluciones para que la resolución del reto sea exitosa.

Este ejercicio también permitirá asignar diferentes roles y responsabilidades a cada persona que conforma el equipo motor. Es posible que algunos roles estén asignados a varias personas a la vez, o que una misma persona se encargue de diferentes responsabilidades.



Formación del equipo motor

-  30'-4 horas
-  30'-1 horas
-  Individual
-  Grupal ☐

Materiales



Resultado esperado
Identificar las personas que integrarán el equipo motor y definir su organización interna.

- 1 Identificar a posibles personas y organizaciones de referencia a nivel local (con cierta influencia y capacidad de liderazgo) que podrían configurar el futuro equipo motor.
- 2 Facilitar la conversación sobre los aspectos clave del equipo motor utilizando la ficha de *Preguntas guía O3.1*.
- 3 Consensuar y convocar a los integrantes definitivos del equipo motor en función de las respuestas anteriores.
- 4 Una vez constituido, completar la ficha *Tabla de responsabilidades O3.2* para asignar roles, funciones y tareas específicas a cada miembro del equipo.

Las responsabilidades, el foco de trabajo y los integrantes del equipo motor pueden adaptarse a lo largo del proceso en función de las necesidades de cada fase.

1

¿Existe ya un equipo organizado que pueda asumir el rol de equipo motor?

Si existe, ¿debería asumir este rol o deberíamos crear un equipo nuevo?

2

¿Qué capacidad directiva (coordinación) y técnica (habilidades) necesitará el equipo motor?

¿Cuántas personas se deberán dedicar a tiempo completo / parcial?

¿A quién reportará el equipo motor?

3

¿Quién financiará el trabajo y la infraestructura del equipo motor a corto y medio plazo?

¿Cuál será el presupuesto disponible?

4

¿En qué espacio trabajará?

¿Qué herramientas de coordinación y comunicación utilizará?

5

¿Con qué frecuencia se reunirá?

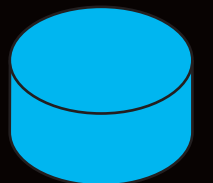
¿Qué fases y subfases de este método se pueden empezar a planificar en un cronograma?



COORDINACIÓN	Guiar la visión y la estrategia	• Definir y comunicar el problema • Asegurar la creación de una visión compartida • Impulsar el proceso • Otras:	PERSONAS ASIGNADAS*
	Proponer política pública	• Extraer aprendizajes sobre el reto • Hacer recomendaciones de política pública • Otras:	
	Movilizar recursos	• Movilizar recursos públicos y privados • Alinear recursos y capacidades • Otras:	
FACILITACIÓN	Construir comunidad	• Comunicar el sentido de urgencia de cambio • Coordinar llamadas a la acción • Proponer la incorporación de nuevos actores clave • Promover actividades de cocreación • Producir y gestionar contenido informativo • Otras:	
	Facilitar actividades	• Coordinar y facilitar la comunicación • Diseñar las reuniones y talleres de cocreación • Buscar oportunidades de alineación con otros proyectos • Asegurar que las acciones están basadas en datos fiables • Otras:	
GESTIÓN DE DATOS	Establecer mecanismos de evaluación	• Recoger, analizar, interpretar y comunicar datos • Definir indicadores de impacto compartidos • Evaluar acciones • Otras:	
	Otras		

* Cada persona del equipo motor puede tener asignadas diferentes responsabilidades. A su vez, algunas de las responsabilidades pueden estar asignadas a diferentes personas.

EXPLORACIÓN



Durante la fase de *Exploración*, identificamos e integramos las diferentes perspectivas e intereses de los actores implicados en el reto para unificar prioridades y definir una visión compartida.

- 1 Identificar a nuevos actores relevantes
- 2 Definir y convocar al grupo de impacto
- 3 Planificar un taller de cocreación
- 4 Explorar el reto de forma colaborativa
- 5 Crear una visión de futuro compartida

¿Cómo colaboramos?

Reuniones
exploratorias

Talleres de
cocreación

● Introducción

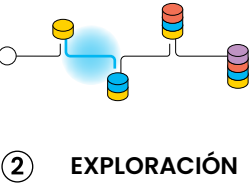
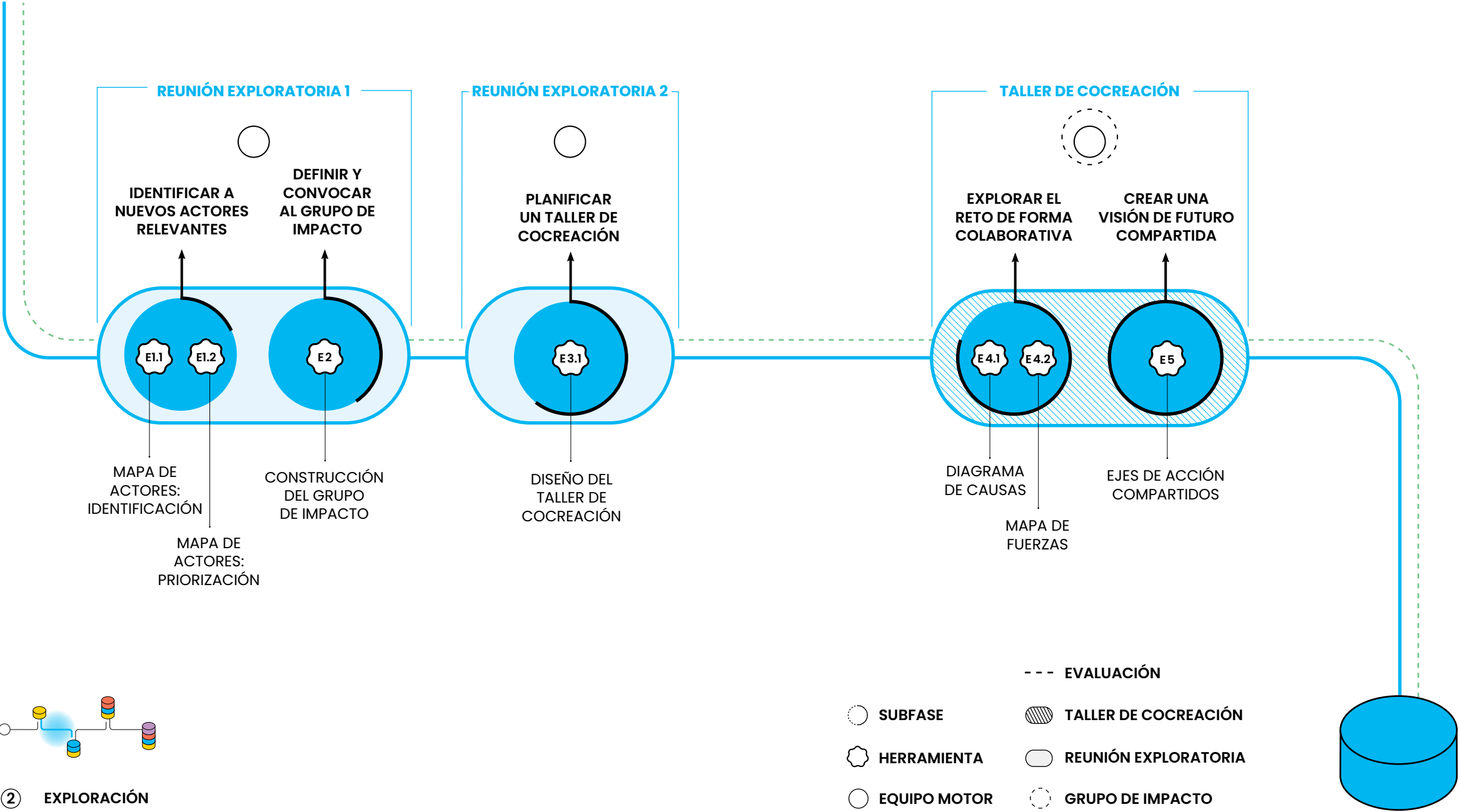
La fase de *Exploración* busca generar el conocimiento necesario para definir una **visión compartida** del reto.

Los retos suelen ser complejos y afectan a distintos actores de diferentes maneras. Para darles respuesta, es necesario iniciar procesos colaborativos con aquellos actores que están afectados o interesados por el reto de un modo u otro.

En esta fase, el equipo motor empieza identificando a los **actores relevantes** para el reto, para más tarde poder convocarlos e integrarlos al grupo de impacto. El objetivo final es incorporar distintas perspectivas, intereses y prioridades en el proceso para poder generar una **diagnosis común** sobre la situación actual y crear una **visión compartida** del escenario futuro al que queremos llegar.

Es importante destacar el papel del grupo de impacto, ya que son precisamente sus integrantes los que experimentan el problema y, por lo tanto, quienes deben participar en la cocreación de soluciones que impulsen el cambio deseado para la ciudad o territorio.

● Flujo de trabajo



1

Identificar a nuevos actores relevantes

Qué es

El primer paso de la fase de *Exploración* consiste en **identificar y analizar qué otros actores son relevantes** para el reto definido, a parte del equipo motor.

Es importante que el equipo motor conozca qué personas y organizaciones están relacionadas con el reto, a qué sector pertenecen, cómo se relacionan entre ellas, cuál es su grado de interés e influencia respecto al reto y qué tan prioritario es integrarlos en el proceso.

Para qué

El principal objetivo de realizar un **mapeo de actores** es identificar a personas, organizaciones o iniciativas que cumplan alguna de las siguientes características:

- que tengan conocimiento o influencia para abordar el reto,
- que tengan interés y compromiso para impulsar y dar continuidad al proceso colaborativo,
- que tengan recursos que puedan contribuir al proceso,
- que den apoyo al proceso de manera más transversal.

A partir de este análisis, el equipo motor podrá decidir cuál es la mejor estrategia para integrar a cada uno de los actores identificados en el proceso para abordar el reto. Algunos ejemplos de estrategias son invitar a estos actores a cocrear los siguientes pasos del proceso, mantenerlos informados sobre la evolución de cada fase, solicitar su apoyo, invitarlos como observadores, etc.



Mapa de actores: identificación

- 30'-4 horas
- 30'-2 horas
- X

Individual
- ✓

Grupal

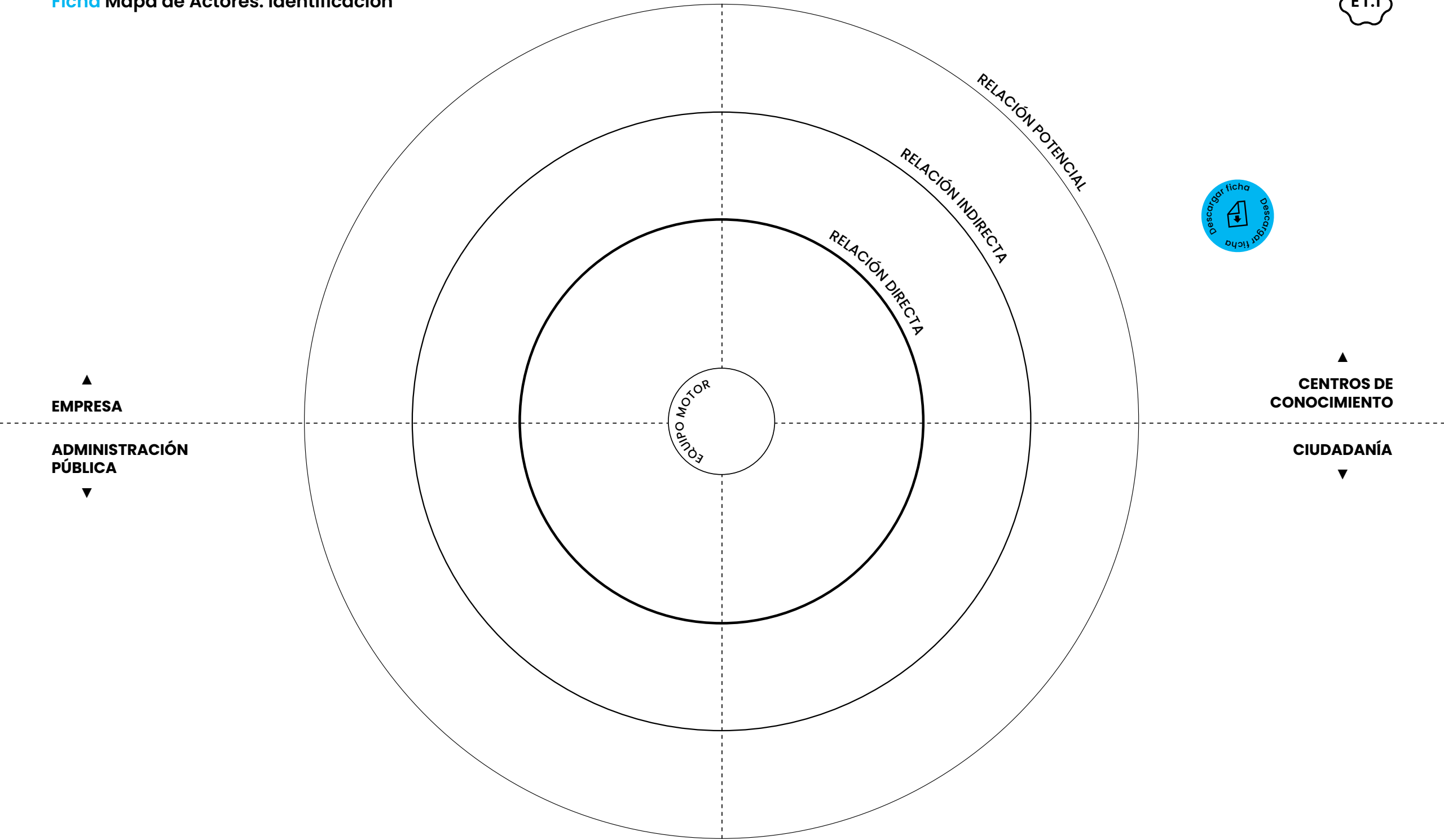
Materiales



Resultado esperado

Identificar y visualizar los principales actores relacionados con el reto.

- 1 Identificar aquellos actores o grupos de actores relevantes relacionados con el reto definido.
- 2 Ubicar a cada actor en la ficha *Mapa de actores: Identificación E1.1* en función del ámbito al que pertenece (Ciudadanía, Empresa, Centro de Conocimiento o Administración pública).
- 3 De forma simultánea, situar a cada actor en el mapa en función de su relación con el equipo motor. La relación puede ser directa, indirecta o potencial (de dentro hacia afuera, respectivamente).
- 4 Si existen vínculos entre algunos de los actores identificados, se puede indicar sobre el mapa uniéndolos con una línea.
- Se pueden utilizar diferentes colores o símbolos para visualizar todos estos elementos de forma más clara.
- El mapa de actores puede variar a medida que se avanza en el proceso. Por lo tanto, el equipo motor debe revisarlo y actualizarlo cuando lo crea necesario.





Mapa de actores: priorización

- 30'-4 horas
- 30'-2 horas
- Individual
- Grupal ☐

Materiales



Resultado esperado

Definir diferentes estrategias para integrar a los actores identificados.

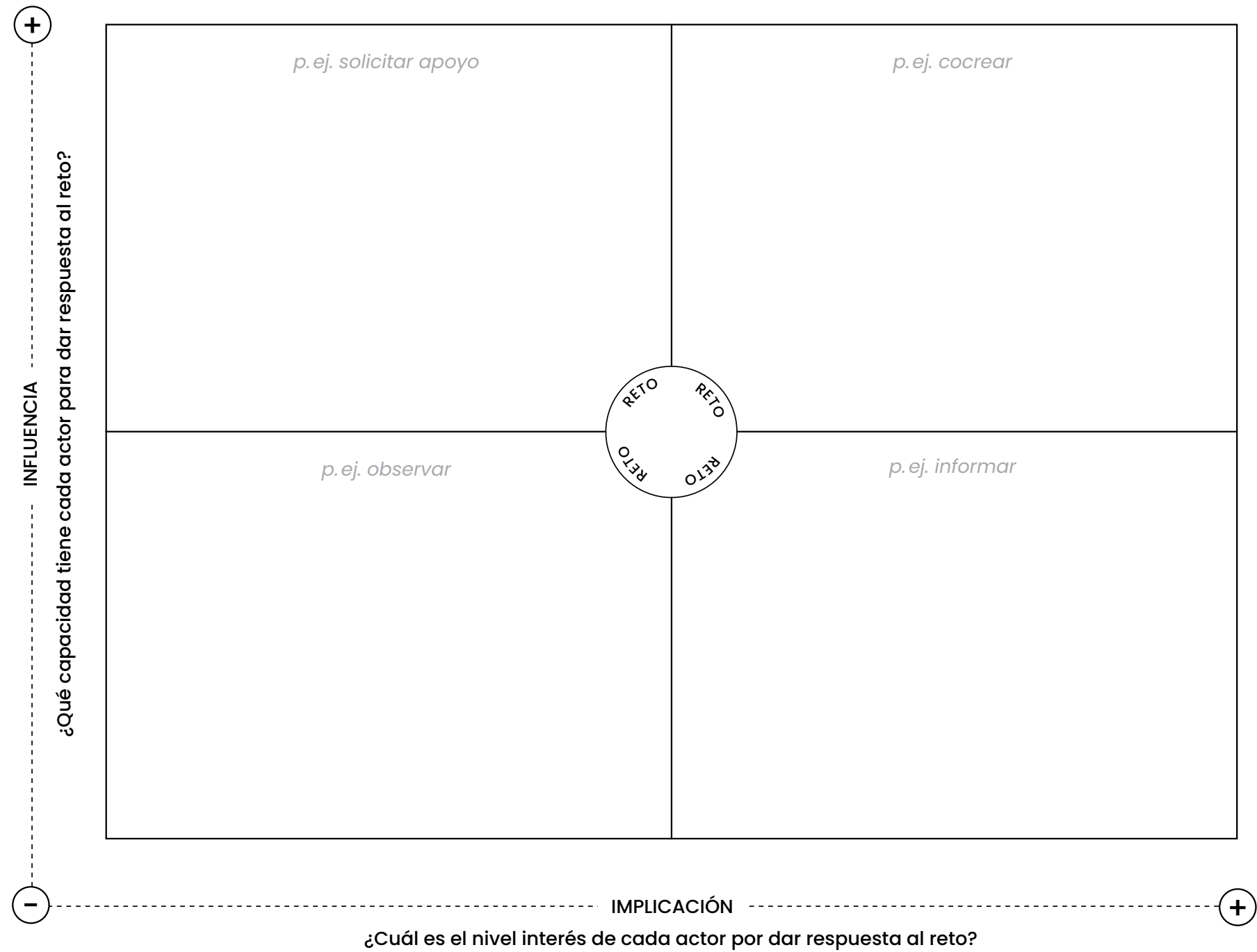
1 Revisar y entender la ficha actual y los ejes que componen la matriz.

La **influencia** se refiere a la capacidad que tiene cada actor para influir en el proceso y dar respuesta al reto, mientras que la **implicación** se refiere al nivel de afectación o interés de cada actor en el reto.

2 Para cada actor identificado en *Mapa de actores: Identificación E1.1*, evaluar el nivel de influencia y de implicación, y consensuar su posición en la matriz *Mapa de actores: Priorización E1.2*. Empezar con aquellos actores que tienen una relación directa con el equipo motor.

3 Conversar sobre las estrategias que se seguirán para integrar a cada grupo de actores en el proceso, en función de su posición en la matriz. En cada cuadrante de la matriz se indican ejemplos de estrategias que se pueden emplear.

4 Definir la estrategia de integración específica que se seguirá para incorporar a cada actor o grupo de actores en el proceso.



2

Definir y convocar al grupo de impacto

Qué es

Una vez el equipo motor ha detectado quienes son los actores más interesados y con más influencia en el reto, se debe identificar a aquellos que conformarán **el grupo de impacto**.

El grupo de impacto estará formado por aquellos actores con los que el equipo motor empezará a **cocreación el plan de acción** para dar respuesta al reto. Este grupo debe ser inclusivo y diverso para integrar la mayor cantidad de perspectivas y recursos posibles, a la vez que tiene que ser operativo.

Para que los actores del grupo de impacto empiecen a trabajar de forma colaborativa, el equipo motor debe invitarlos a participar en el proceso y convocarlos a un primer taller de cocreación. Los que conformen el grupo de impacto deben sentirse corresponsables del reto desde el inicio y percibir de forma clara el beneficio y retorno de su participación.

Para qué

Este ejercicio permite identificar a los **actores que conformarán el grupo de impacto**, conocer sus necesidades principales y determinar cómo se pueden beneficiar de su participación en el proceso. Comprender el perfil de los participantes es clave para poder adaptar las dinámicas de trabajo conjunto a sus características y personalidades.

El equipo motor también debe tener en cuenta el tiempo disponible de los actores que se quieren convocar para poder proponer, de este modo, un plan de trabajo realista y coherente con sus agendas y disponibilidades.



Construcción del grupo de impacto

- 1-2 horas
- Individual
- Grupal ☐

Materiales



Resultado esperado
Definir el grupo de impacto y conocer más detalles sobre los primeros actores que se convocarán para participar en el proceso.

- 1 Revisar la ficha previa *Mapa de Actores: Priorización E1.2*.
- 2 Escoger un nombre para el grupo de impacto que sea fácil de reconocer y con el que se puedan sentir identificados todos los actores que lo conformarán.
- 3 Facilitar la conversación utilizando las preguntas de la ficha como guía, y rellenar los cuadros superiores con las decisiones consensuadas.
- 4 Identificar diferentes tipos de actores que integrarán el grupo de impacto y analizar sus necesidades y expectativas de forma específica utilizando la tabla inferior de la ficha de trabajo.
- 5 A partir de esta reflexión, consensuar qué personas y organizaciones de la lista finalmente formarán parte del grupo de impacto y convocarlos a un primer taller de cocreación.

1

Nombre del grupo de impacto

2

Descripción

3

¿Qué personas u organizaciones podrían formar parte de este grupo?

Haz una lista:

Descargar ficha

Descargar ficha

4

¿A cuántas de ellas vamos a convocar?

¿Quién convoca al grupo?

¿Con qué frecuencia vamos a interactuar con el grupo?

¿Cómo mantenemos la relación con el grupo a largo plazo?

Tipo de actor	¿Cuáles son sus necesidades?	¿Qué les podemos ofrecer?	¿Qué queremos obtener de esta interacción?

Planificar un taller de cocreación

Qué es

Los **talleres de cocreación** son espacios de trabajo que permiten trabajar ciertas herramientas de forma colaborativa con el grupo de impacto. Su principal objetivo es integrar, compartir y reconocer las diferentes perspectivas e intereses de los actores que lo conforman y generar nuevas relaciones entre los participantes.

Es importante tener en cuenta el perfil de los participantes y sus necesidades para poder diseñar y estructurar el taller de cocreación de forma precisa y coherente.

Para qué

Realizar un taller de cocreación representa una oportunidad para **formalizar el grupo de impacto**, reconocerse mutuamente y empezar a trabajar para definir una visión compartida utilizando las herramientas adecuadas para ello.

Además, estos espacios permiten incorporar el **conocimiento de expertos** en diferentes ámbitos (tanto internos como externos al grupo de impacto).



Diseño del taller de cocreación

- 30'-2 horas
- 1-3 horas
- Individual
- Grupal ☐

Materiales



Resultado esperado
Planificar el taller de cocreación donde se explorará el reto de manera colaborativa con el grupo de impacto.

- 1 Revisar la ficha previa *Construcción del grupo de impacto E2* para conocer a los participantes convocados al primer taller de cocreación.
 - 2 Facilitar la conversación sobre algunos de los aspectos clave del taller utilizando las preguntas de la ficha actual.
 - 3 Planificar el contenido del taller utilizando la estructura sugerida en la ficha *Diseño del taller de cocreación E3-guía*. Si es necesario, agrega elementos y/o reorganiza la estructura para cumplir con los objetivos propuestos.
 - 4 Definir con más detalle cada una de las actividades del taller, concretando sobretudo las herramientas y las fichas de trabajo que se utilizarán en cada una de ellas, respetando el tiempo disponible.
- * Recuerda añadir algún descanso si el taller es superior a dos horas. También puedes introducir alguna dinámica inicial para que los participantes se conozcan entre ellos y reforzar el sentimiento de comunidad y corresponsabilidad.

1

¿Qué actores participarán en el taller?*

*ver ficha 

2

¿Cuáles son los objetivos del taller?

¿Qué temas se tratarán?

¿Cuáles son los resultados esperados?

3

¿Se trabajará en grupos pequeños?

En caso afirmativo, ¿cómo compartirán sus ideas entre ellos?

4

¿Cuánto tiempo durará del taller?

5

¿En qué espacio se realizará?

7

¿Quién facilitará el taller?

¿Cuál será el rol de cada miembro del equipo motor?

8

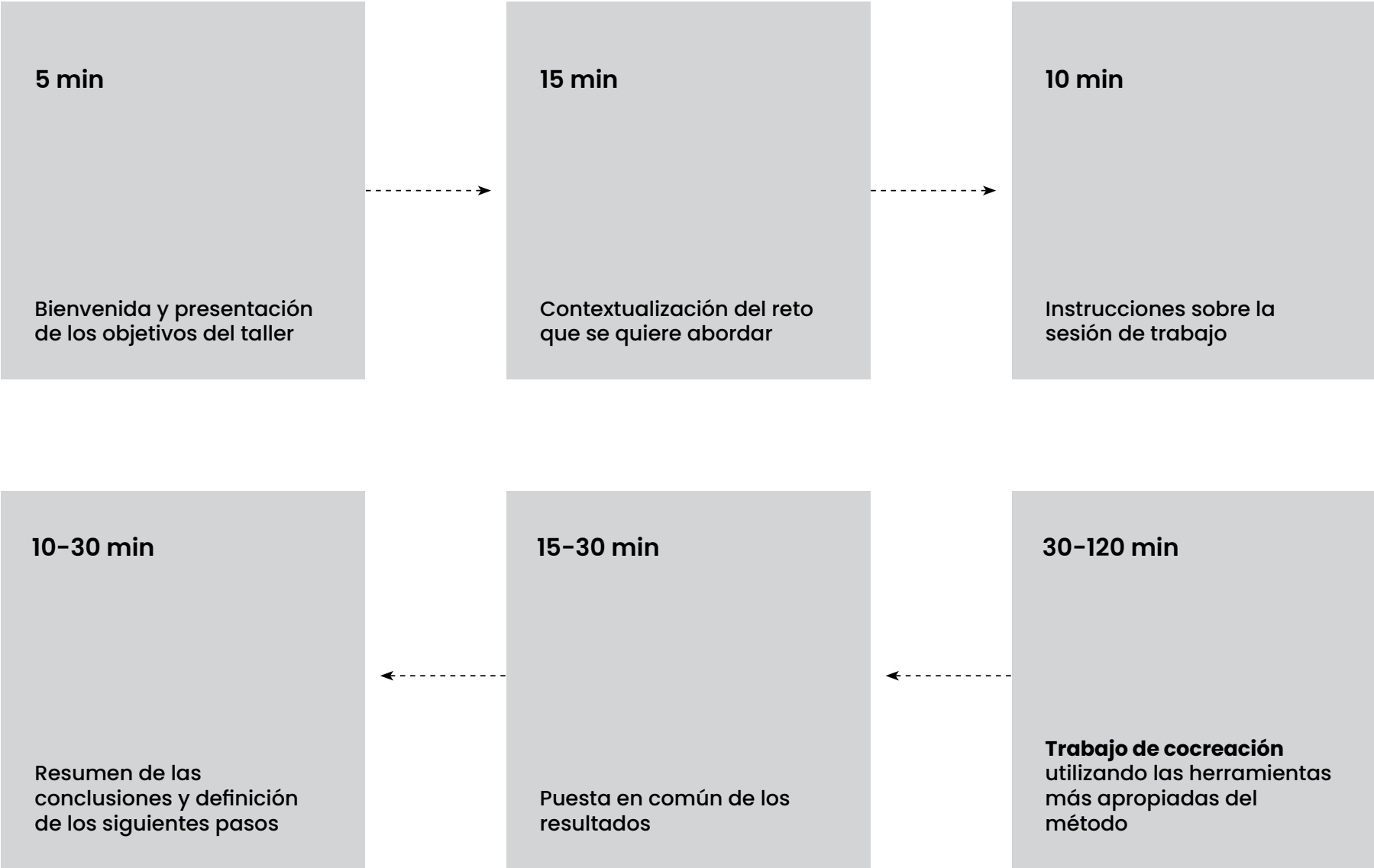
¿Cómo se documentarán los resultados finales?

¿Qué formato tendrán?



6

¿Qué materiales y herramientas se utilizarán?



4

Explorar el reto de forma colaborativa

Comprender causas y efectos

Qué es

Los retos complejos presentan muchas causas y puede resultar difícil identificar las raíces del problema. Por lo tanto, durante el taller de cocreación, el grupo de impacto con la ayuda del equipo motor deben identificar los **principales problemas asociados** al reto propuesto en la fase de *Observación*, así como analizar sus **causas y efectos principales**.

Es importante involucrar al grupo de impacto en este ejercicio para integrar su conocimiento y experiencia sobre el reto, a la vez que se empieza a trabajar de forma colectiva.

Para qué

Evaluar las causas y los efectos del reto permite ganar una mayor perspectiva sobre el problema que se quiere solucionar. Este ejercicio ayuda al equipo motor y al grupo de impacto a **comprender en profundidad el reto** que se quiere resolver y a **validarlo o reformularlo** si fuera necesario. La validación es clave para que los integrantes del grupo de impacto se sientan identificados con el reto, y así asegurar su participación activa en las siguientes fases.



Diagrama de causas

- 30'-4 horas
- 1 - 3 horas
- Individual
- Grupal

Materials



Resultado esperado

Profundizar sobre el reto a partir del análisis de las causas y efectos de sus principales problemas asociados.

- 1 Revisar los resultados de la ficha previa *Construcción del reto O1*.
- 2 Facilitar la conversación para identificar los principales problemas asociados al reto.
- 3 Identificar las causas directas de cada uno de los problemas y posteriormente analizar por qué existen esas causas. Completar el bloque de *Causas* en la parte izquierda de la ficha.
- 4 Para comprender los efectos de cada uno de los problemas asociados, realizar el mismo proceso completando el bloque de *Efectos* en la parte derecha. Empezar identificando los efectos directos y agregar los efectos derivados en las columnas *¿Qué genera?*.
- 5 Si fuera necesario, una vez conocemos las causas y los efectos de cada problema, reformular el reto de manera consensuada para adaptarlo a los nuevos descubrimientos.

CAUSAS

EFFECTOS

¿Por qué?	¿Por qué?	Causa directa	Problemas asociados al reto	Efecto directo	¿Qué genera?	¿Qué genera?



¿Es necesario reformular el reto?

4

Explorar el reto de forma colaborativa

Obstáculos, oportunidades y palancas de cambio

Qué es

Una vez conocemos en profundidad los problemas asociados al reto, el equipo motor junto con el grupo de impacto deben continuar explorando el contexto del reto y empezar a **concretar el cambio deseado** que querrían conseguir.

Esta subfase tiene como objetivo conocer tanto aquellas **oportunidades** que pueden provocar cambios en la dirección deseada, como aquellos **obstáculos** que pueden dificultar estos avances. Estos elementos pueden ser actitudes, tendencias, infraestructuras, personas, regulaciones, etc. y algunos de ellos pueden convertirse en **palancas de cambio** si tienen la capacidad de provocar cambios expansivos con esfuerzos relativamente pequeños.

Para qué

Explorar **los obstáculos, las oportunidades y las palancas de cambio** relacionadas con el reto, nos permite identificar aquellas fuerzas inhibidoras, facilitadoras y expansivas del cambio que queremos conseguir. Identificar aquellas fuerzas más relevantes e integrarlas en el proceso de trabajo colaborativo facilitará la definición de ejes de acción realistas.



Mapa de fuerzas

- 30'-4 horas
- 1 -3 horas
- Individual
- Grupal

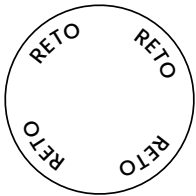
Materiales



Resultado esperado

Identificar obstáculos, oportunidades y palancas de cambio a tener en cuenta en la resolución del reto.

- 1 Redactar el reto en el espacio superior de esta ficha. Es necesario asegurarse de que el reto incluye en su redacción el cambio deseado.
- 2 Leer las preguntas del *Mapa de fuerzas* **E4.2**. Para responder a las preguntas, piensa en aspectos culturales, actitudes, tendencias, infraestructuras, personas, normativas, etc.
- 3 Facilitar la conversación sobre los obstáculos utilizando las preguntas del cuadro de *Obstáculos* como guía. Nos referimos a las fuerzas inhibidoras que podrían obstaculizar el avance hacia el cambio deseado.
- 4 Facilitar la conversación sobre las oportunidades utilizando las preguntas del cuadro *Oportunidades* como guía. Nos referimos a las fuerzas facilitadoras que contribuyen al cambio deseado.
- 5 Identificar las principales palancas de cambio, es decir, aquellos elementos que podrían producir cambios expansivos con intervenciones relativamente pequeñas. Completar el cuadro *Palancas de cambio*.
- *Algunos elementos podrían cambiar el sentido de su influencia en algún momento (de obstáculo a oportunidad o a la inversa).



1

Obstáculos

¿Cuáles son los principales obstáculos que podrían bloquear el cambio?
¿Cuáles son los obstáculos más complejos de abordar?

2

Oportunidades

¿Cuáles son las principales oportunidades que podrían facilitar la resolución del reto? ¿Cuáles están provocando cambios en la dirección deseada actualmente?



3

Palancas de cambio

¿Qué obstáculos y oportunidades pueden producir cambios positivos, expansivos y viables con esfuerzos relativamente pequeños?



Crear una visión de futuro compartida

Qué es

Hasta este punto, la fase de *Exploración* se ha enfocado en explorar el contexto actual del reto con el grupo de impacto, identificando sus problemas y sus causas, así como las fuerzas que facilitan u obstaculizan el cambio deseado. Ahora es el momento de empezar a **construir una visión de futuro compartida**, es decir, consensuar el escenario final deseado para el territorio en relación al reto. Esta visión debe ser realista y coherente con el contexto, y el grupo de impacto debe sentirse identificado y responsable con el cambio que plantea.

De esta visión se derivarán **diferentes ejes de acción**. Un eje de acción representa un ámbito sobre el cual podemos trabajar para dar respuesta a uno o más problemas del reto. Deben estar formulados con una orientación a la acción, utilizando verbos como: mejorar, reforzar, impulsar, etc.

Cuantas más palancas de cambio estén asociadas al eje de acción, más potencial de cambio tendrá.

Para qué

La visión de futuro compartida actúa como una **narrativa común** que permite orientar el proceso colaborativo y las diferentes prioridades, expectativas, esfuerzos y recursos disponibles del grupo de impacto hacia el cambio deseado. **La aceptación y el compromiso** del grupo de impacto con la visión compartida y los ejes de acción que se derivan de ella es determinante para garantizar la ideación, el diseño y la implementación de acciones en las siguientes fases.

Inspirado por Fernández, T. (2020). L'articulació d'agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social. Prioritats (p.17-18)



Ejes de acción compartidos

- 1-3 horas
- Individual
- Grupal

Materiales

Resultado esperado

Consensuar la visión de futuro compartida y los ejes de acción específicos que guiarán el futuro plan de acción.

- 1 Acabar de consensuar el escenario futuro o cambio deseado que se quiere lograr, basado en el reto definido previamente, y describirlo con más detalle en el cuadro de *Visión de futuro compartida*.
- 2 Revisar la ficha *Diagrama de Causas E4.1* y priorizar los problemas asociados más relevantes para el grupo de impacto. Completar la primera columna de la ficha actual con los problemas seleccionados.
- 3 Revisar la ficha previa *Mapa de fuerzas E4.2*. En la segunda columna, escribir las palancas de cambio que estén relacionadas con cada problema.
- 4 A partir de los elementos anteriores, facilitar la conversación para definir uno o más ejes de acción. Un eje de acción es un ámbito de trabajo que nos permite dar respuesta a los problemas prioritarios y avanzar hacia la visión de futuro compartida. Para formularlos, utilizar verbos en infinitivo: mejorar, reforzar, impulsar, etc.
- 5 Para cada eje de acción, definir los primeros compromisos del grupo de impacto, así como las fechas de cumplimiento aproximadas.



VISIÓN DE FUTURO COMPARTIDA

¿A largo plazo, cómo sería el territorio o la vida de las personas si se abordara el reto con éxito?

Problemas prioritarios ver E4.1	Palancas de cambio ver E4.2	Ejes de acción ¿En qué ámbito nos centraremos?	Primeros compromisos ¿Quién trabajará cada eje?



EVALUACIÓN DEL PROCESO

Verifica si se ha logrado lo siguiente:

Fase de *Exploración*

- ☐ Se han identificado y visualizado en un mapa de actores los principales actores relacionados con el reto.
- ☐ Se han definido diferentes estrategias para integrar a los actores identificados en el proceso de trabajo colaborativo.
- ☐ Se ha definido el grupo de impacto.
- ☐ Se ha planificado un taller de cocreación y convocado al grupo de impacto.
- ☐ Se ha realizado el taller de cocreación.
- ☐ Se ha profundizado sobre el reto con el grupo de impacto a partir del análisis de las causas y efectos de sus principales problemas identificados.
- ☐ Se han identificado obstáculos, oportunidades y palancas de cambio a tener en cuenta para avanzar hacia el cambio deseado.
- ☐ Se ha definido colaborativamente la visión de futuro compartida del grupo de impacto.
- ☐ Se han definido ejes de acción a partir de los problemas prioritarios y las palancas de cambio.



Proceso de colaboración

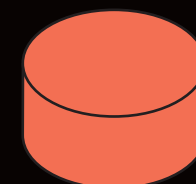
- ☐ El equipo motor es reconocido como el grupo que guía el proceso.
- ☐ El equipo motor garantiza los intereses de todo el grupo de impacto.
- ☐ El grupo de impacto incluye a actores relevantes para el reto con alta capacidad de influencia.
- ☐ El grupo de impacto incluye actores que representan diferentes organizaciones, sectores e intereses.
- ☐ Los miembros del grupo de impacto entienden los objetivos de la fase de *Exploración* y su rol principal.
- ☐ La información generada en las reuniones estratégicas y talleres de cocreación se va documentando y compartiendo con los actores interesados.

Reflexiones generales

- 1 ¿Qué ha funcionado? ¿Por qué?
- 2 ¿Qué aspectos se podrían mejorar? ¿Por qué?
- 3 ¿Cuáles son los aprendizajes más importantes?
- 4 ¿Se han generado efectos inesperados?
- 5 ¿Qué aspectos del proceso requieren más atención o cambios? ¿Por qué?
- 6 ¿Es necesario iterar alguna subfase? ¿Por qué?



PLAN DE Acción



Durante la fase de *Plan de acción* empezamos a idear y diseñar de manera colaborativa acciones para cada eje de acción definido que nos acercarán a la visión de futuro compartida.

1

Mapear soluciones existentes

2

Planificar un taller de cocreación

3

Idear acciones nuevas

4

Priorizar acciones

5

Analizar acciones

¿Cómo colaboramos?

Reuniones
exploratorias

Talleres de
cocreación

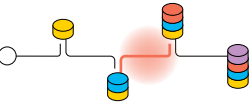
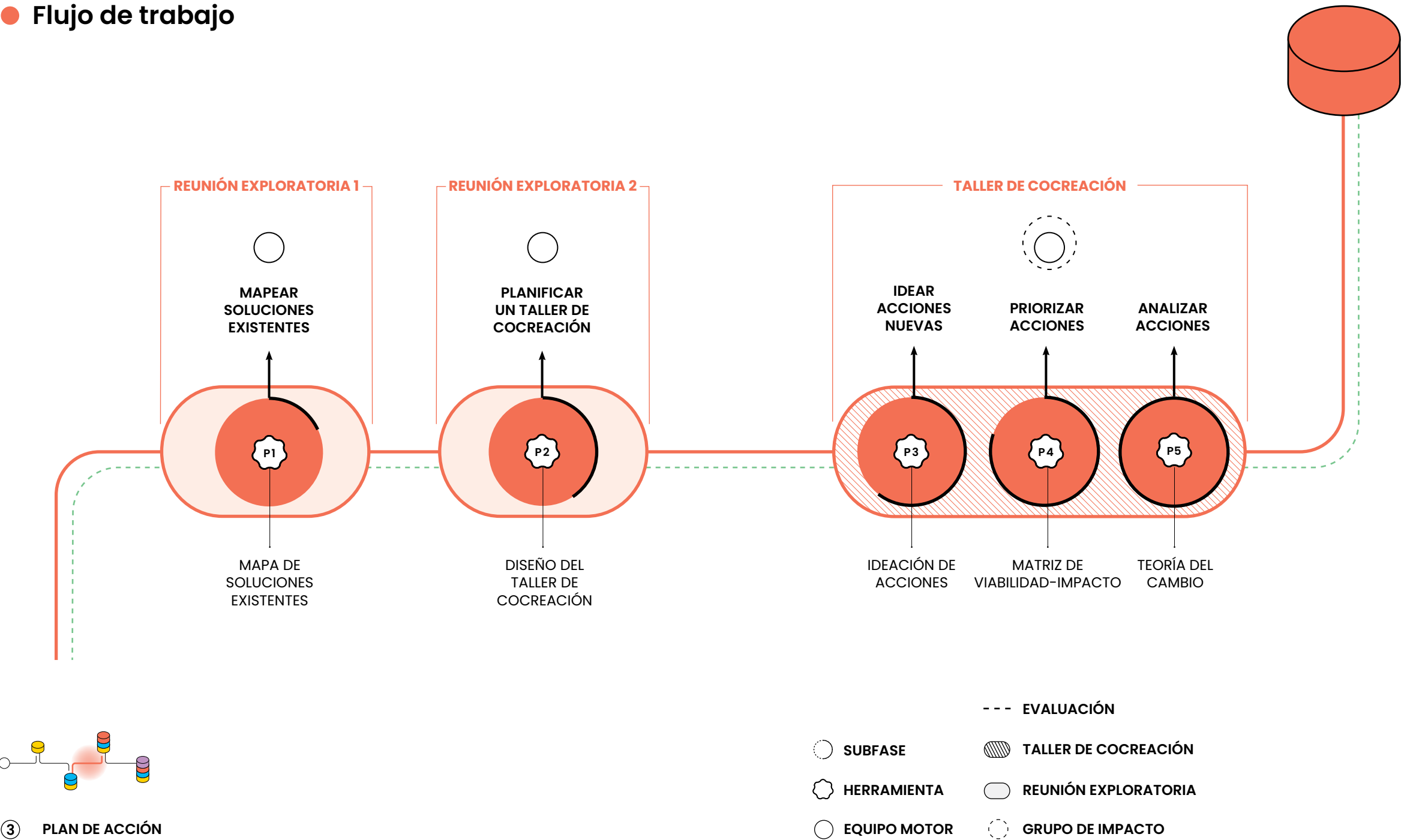
● Introducción

En la fase de *Plan de acción* se empiezan a **idear y diseñar de forma colaborativa las acciones** que se podrían implementar para dar respuesta al reto. Durante esta fase se debe aprovechar toda la información y conocimiento generado durante las fases anteriores para continuar el trabajo colaborativo y plantear, conjuntamente, intervenciones viables y coherentes con la **visión de futuro compartida** para nuestro territorio.

Durante la fase de *Plan de acción* es importante que, para cada eje de acción definido, tanto el equipo motor como el grupo de impacto identifique y analice **soluciones ya existentes** para poder aprender de los éxitos y fracasos de otros proyectos con objetivos similares. De forma paralela, el equipo motor volverá a convocar al grupo

de impacto y a nuevos actores relevantes en un nuevo taller de cocreación, y así **idear nuevas soluciones** para cada eje de acción definido.

● Flujo de trabajo



③ PLAN DE ACCIÓN

1

Mapear soluciones existentes

Qué es

Antes de empezar a idear nuevas soluciones que den respuesta al reto planteado, es útil **identificar proyectos e iniciativas** que ya hayan sido implementadas en otros contextos para dar respuesta a retos similares. Una vez identificadas, el equipo motor podrá analizarlos en detalle, comprender su funcionamiento y adaptar los principales aprendizajes a su propio contexto.

Algunas preguntas que el equipo motor puede plantearse son las siguientes:

- ¿Qué se ha probado antes?
- ¿Cuáles son los casos de éxito? ¿Por qué?
- ¿Qué soluciones han fracasado? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los aprendizajes?
- ¿Quién nos podría dar más información?

Para qué

Este ejercicio permite detectar acciones que ya se han implementado en contextos similares e identificar aquellos **elementos clave** que podrían ser integrados o adaptados en las acciones que se diseñen posteriormente con el grupo de impacto.

Durante este proceso de investigación, es recomendable contactar con las personas responsables de los proyectos identificados, ya que podrían contar con más experiencia en el tipo de reto que se está intentando abordar. Esto permite **generar una nueva comunidad** con la que compartir conocimiento, herramientas y aprendizajes.



Mapa de soluciones existentes

- 2-8 horas
- 30'-2 horas
- Individual
- Grupal

Materiales

P1

E5

E4.1

Resultado esperado

Identificar soluciones existentes para cada eje de acción y generar aprendizajes.

- 1 Utilizar una ficha para cada eje de acción. Revisar la ficha de *Diagrama de causas E4.1* y *Ejes de acción compartidos E5* para identificar palabras clave que puedan guiar la búsqueda de soluciones que se hayan desarrollado en otros contextos para dar respuesta a retos similares.
- 2 Realizar una búsqueda de soluciones existentes para cada eje de acción y describirlas en la primera columna de la ficha actual, indicando su nombre, contexto en el que se implementó y enlace web. El equipo motor debería contar con la experiencia del grupo de impacto para realizar esta búsqueda.
- 3 Identificar aquellos elementos más interesantes de cada una de las soluciones existentes. Añadirlos en la segunda columna: *Elementos clave*.
- 4 Facilitar la conversación para generar aprendizajes de cada una de las soluciones y evaluar si podrían adaptarse para alcanzar la visión de futuro compartida. Añadirlos en la tercera columna: *Aprendizajes*.
- 5 Realizar una lista de personas u organizaciones asociadas a estas soluciones para contactar con ellas y aprender de su experiencia.

EJE DE ACCIÓN

SOLUCIONES EXISTENTES	ELEMENTOS CLAVE	APRENDIZAJES	CONTACTOS
Solución: Contexto:  Link:			----- ----- ----- ----- -----
Solución: Contexto:  Link:			----- ----- ----- ----- -----
Solución: Contexto:  Link:			----- ----- ----- ----- -----
Solución: Contexto:  Link:			----- ----- ----- ----- -----

Planificar un taller de cocreación

Qué es

Una vez se han analizado las soluciones existentes, es necesario idear acciones nuevas que estén contextualizadas en la realidad local. Para ello, es clave contar de nuevo con las aportaciones del grupo de impacto y de nuevos actores relevantes para el eje de acción que se quiera desarrollar.

Por lo tanto, el equipo motor debería **organizar un nuevo taller de cocreación**. Esta vez podría tener un formato parecido al de una *hackaton*. Una *hackaton* es un tipo de encuentro en el que se busca idear y diseñar acciones de forma colaborativa en un tiempo limitado.

Para qué

Planificar un nuevo encuentro nos permitirá volver a convocar no sólo a los miembros del grupo de impacto que ya participaron en la fase de *Exploración*, sino también integrar a **nuevos actores clave**. De este modo, se ampliará el grupo de impacto haciendo que el proceso sea más participativo e inclusivo.

*** Nota:** Para planificar un nuevo taller de cocreación en esta fase, utilizaremos las mismas herramientas de la fase de *Exploración*: Construcción del grupo de impacto (E2) & Diseño del taller de cocreación (E3).

Ver:  

Idear acciones nuevas

Qué es

Generar **nuevas ideas de forma colaborativa** es un ejercicio clave para empezar a diseñar acciones para cada eje de acción enfocado a lograr la visión de futuro compartida. En este proceso de ideación participará tanto el grupo de impacto inicial como nuevos actores clave, para así poder integrar diferentes perspectivas y generar acciones con mayor capacidad de impacto.

Para qué

Este momento es uno de los más importantes de la fase de *Plan de acción* ya que permite empezar a **idear acciones específicas** para continuar desarrollando los ejes de acción definidos anteriormente y así acercarnos a la visión de futuro compartida para nuestro territorio. Para ello, combinaremos la creatividad y experiencia de los diferentes actores convocados a partir del conocimiento ya generado por el grupo de impacto durante la fase anterior: *Exploración*.



Ideación de acciones

- 30'-3 horas
- X

Individual
- ✓

Grupal

Materiales

P3

P1

E5

Resultado esperado

Generar de forma colaborativa nuevas ideas que den respuesta a cada eje de acción y recopilar las más destacadas.

- 1 Escribir el eje de acción sobre el que se idearán nuevas acciones (ver ficha previa *Ejes de acción compartidos E5*).
- 2 En una hoja aparte, realizar una lluvia de ideas de forma individual o grupal sobre posibles acciones que podrían dar respuesta al eje de acción seleccionado. Algunas ideas pueden estar inspiradas en los aprendizajes de la ficha previa *Mapa de soluciones existentes P1*. Para ello, es importante tener en cuenta los problemas, las palancas de cambio y los primeros compromisos asociados al eje de acción (ver ficha previa *Ejes de acción compartidos E5*).
- 3 Facilitar la conversación para seleccionar o combinar las ideas más destacadas.

EJE DE ACCIÓN

IDEACIÓN

Nombre de idea: Descripción:	Nombre de idea: Descripción:	Nombre de idea: Descripción:
Nombre de idea: Descripción:	Nombre de idea: Descripción:	Nombre de idea: Descripción: 
Nombre de idea: Descripción:	Nombre de idea: Descripción:	Nombre de idea: Descripción:

Priorizar acciones

Qué es

Una vez se han ideado diferentes acciones que podrían dar respuesta a cada eje de acción, debemos **priorizar aquellas más significativas y viables**. No todas las ideas generadas previamente tendrán el impacto deseado o quizás son demasiado complejas para poder implementarlas. Para elegir las acciones que finalmente se desarrollarán e implementarán es necesario evaluar la **viabilidad de su implementación y su capacidad de impacto**.

Para qué

Este ejercicio de priorización nos servirá para ordenar las acciones de forma consensuada según los **criterios de priorización establecidos** y así identificar aquellas que contribuirán en mayor grado a lograr cada eje de acción y, por lo tanto, a avanzar hacia la visión de futuro compartida.

Sólo las acciones priorizadas se continuarán desarrollando en las siguientes fases. Todas ellas conformarán el portfolio de acciones para abordar el reto.



Matriz de viabilidad-impacto

- 30'-1 horas
- Individual
- Grupal

Materiales

P4

P3

Resultado esperado

Priorizar las acciones más viables y con mayor capacidad de impacto para cada eje de acción.

- 1 Revisar la ficha previa *Ideación de acciones* P3.
- 2 Facilitar la conversación utilizando las preguntas de la matriz de la ficha actual para reflexionar sobre el nivel de viabilidad y la capacidad de impacto de cada una de las acciones propuestas. Se pueden utilizar otras variables en los ejes de la matriz si lo creen conveniente.
- 3 Ubicar cada acción en la matriz de forma consensuada según las conclusiones de la conversación anterior. Es recomendable realizar una matriz para cada eje de acción.
- 4 No todas las acciones contribuirán del mismo modo a lograr la visión de futuro compartida. De las acciones con mayor capacidad de impacto y más viabilidad de implementación (cuadrante superior-derecho), seleccionar aquellas que acabarán implementándose en la siguiente fase.

CAPACIDAD DE IMPACTO

¿En qué grado la acción genera cambios hacia la visión de futuro compartida?

VIABILIDAD

¿El grupo de impacto cuenta con los recursos y capacidades necesarios para implementar la acción?

mayor relevancia

menor relevancia

Estas acciones son las más viables y están más alineadas con la visión de futuro compartida.

Escribe aquí aquellas que tienen el potencial de ser implementadas:

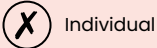
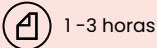


Qué es

Una vez el grupo de impacto ha priorizado diferentes acciones para cada eje de acción, deberá analizar cada una de estas propuestas en profundidad. Para ello, se identificarán los recursos y capacidades necesarias para poder implementarlas. También se generará una **teoría del cambio** para cada una de ellas; es decir, se definirá de forma teórica el impacto de cada acción tanto a corto como a medio plazo y su contribución a la visión de futuro compartida.

Para qué

Este ejercicio es útil para **profundizar en las acciones propuestas** por el grupo de impacto, describir el cambio esperado de cada acción y visualizar cómo se podría alcanzar la visión de futuro compartida. Gracias a este análisis, se podrán elegir aquellas acciones con más potencial para ser implementadas en la siguiente fase. Además, proporciona un punto de referencia teórico que puede ayudar a definir los futuros **indicadores de seguimiento y evaluación** de cada una de las acciones.



Materiales



Resultado esperado

Profundizar sobre el potencial de las acciones propuestas a través de definir una teoría del cambio para cada una de ellas.

Teoría del cambio

1 Preparar una ficha de *Teoría del cambio* **P4** para cada eje de acción.

2 Completar el encabezado de cada ficha con el nombre del eje de acción y la primera columna con aquellas acciones que el grupo de impacto propone desarrollar para cada uno de ellos; a partir de la ficha previa *Ideación de acciones* **P3**.

3 Completar la segunda columna con los recursos y las capacidades que son necesarias para implementar cada una de las acciones y destacar aquellas que ya estén disponibles.

4 En la tercera columna, reflexionar sobre los resultados esperados a corto plazo de cada una de las acciones propuestas. Es importante identificar cambios que sean específicos y medibles.

5 Reflexionar sobre el impacto esperado a medio plazo para completar la cuarta columna.

6 Definir la contribución de cada acción en la visión de futuro compartida a largo plazo en la última columna.

7 Para cada acción, completar el cuadrante de supuestos clave, los cuales ayudarán a reflexionar sobre las hipótesis que el grupo de impacto está asumiendo para que la teoría del cambio se desarrolle tal y como se ha definido.

EJE DE ACCIÓN

----- ACCIONES PROPUESTAS -----

----- CAMBIO ESPERADO -----

ACCIONES ¿Qué acciones específicas proponemos para este eje de acción? copiar de P3	RECURSOS ¿Qué recursos y capacidades son necesarios para implementar la acción? ¿Cuáles ya están disponibles?	CORTO PLAZO ¿Qué resultados esperamos obtener a corto plazo?	MEDIO PLAZO ¿Cuál es el impacto que esperamos lograr a medio plazo?	LARGO PLAZO ¿Cómo contribuye a la visión de futuro compartida?
--	--	--	---	--

--	--	--	--	--

Suponiendo que...

--	--	--	--	--

Suponiendo que...

--	--	--	--	--

Suponiendo que...



EVALUACIÓN DEL PROCESO

Verifica si se ha logrado lo siguiente:

Fase de *Plan de acción*

- ☐ Se han identificado soluciones existentes para cada eje de acción.
- ☐ Se han generado aprendizajes de las soluciones existentes y se ha evaluado cómo podrían incorporarse al eje de acción específico.
- ☐ Se han generado de forma colaborativa nuevas ideas para cada eje de acción y se han recopilado las más destacadas.
- ☐ Se han priorizado las acciones más viables y con mayor capacidad de impacto para cada eje de acción.
- ☐ Se ha profundizado sobre el potencial de cada una de las acciones propuestas definiendo una teoría del cambio.

Proceso de colaboración

- ☐ Se han incorporado al grupo de impacto nuevos actores relevantes en el contexto de cada eje de acción.
- ☐ Los miembros del grupo de impacto entienden los objetivos de la fase de *Plan de acción* y su rol principal.
- ☐ Diferentes integrantes del grupo de impacto se han comprometido a idear y definir acciones para cada eje de acción.



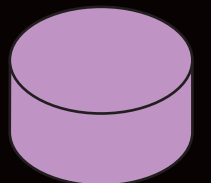
- ☐ Se han realizado reuniones estratégicas y talleres de cocreación periódicamente y los actores convocados participan activamente.
- ☐ La información generada en las reuniones estratégicas y talleres de cocreación se va documentando y compartiendo con los actores interesados.

Reflexiones generales

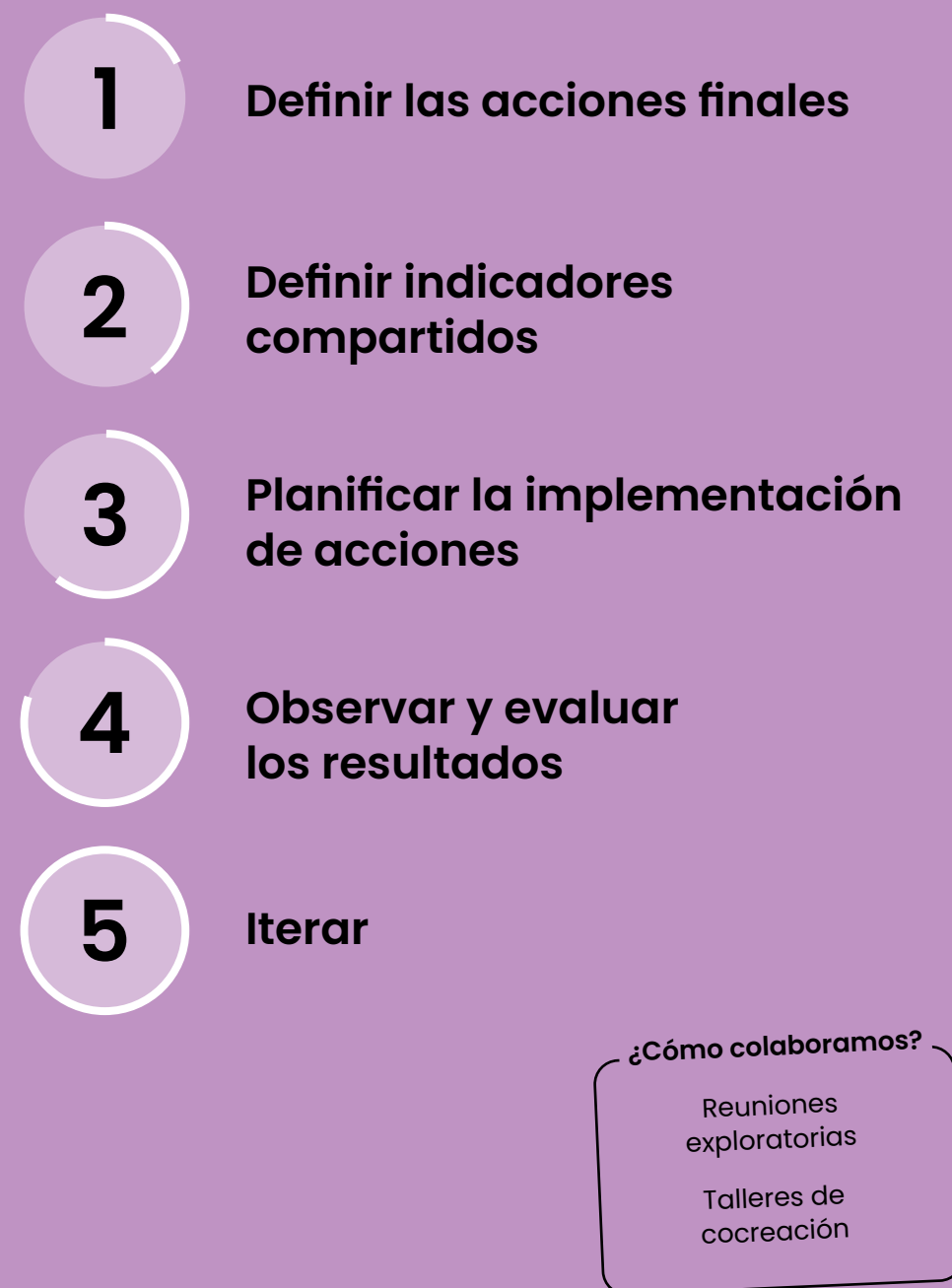
- 1 ¿Qué ha funcionado? ¿Por qué?
- 2 ¿Qué aspectos se podrían mejorar? ¿Por qué?
- 3 ¿Cuáles son los aprendizajes más importantes?
- 4 ¿Se han generado efectos inesperados?
- 5 ¿Qué aspectos del proceso requieren más atención o cambios? ¿Por qué?
- 6 ¿Es necesario iterar alguna subfase? ¿Por qué?



IMPLEMENTACIÓN



Durante la fase de *Implementación*, diseñamos prototipos de las acciones priorizadas y planificamos su implementación posterior. También decidimos colectivamente cómo medir los resultados, realizar el seguimiento y evaluar el impacto de las acciones implementadas.



● Introducción

La fase de *Implementación* es clave para **desarrollar las acciones propuestas** anteriormente en la fase *Plan de acción*. El grupo de impacto, acompañado del equipo motor, empiezan **diseñando los prototipos** necesarios para probar de forma ágil las acciones definidas y detectar posibles mejoras. Una vez se han concretado las acciones a implementar con más detalle, es necesario **articular una narrativa común** para comunicar el funcionamiento y el valor añadido de cada acción. De este modo, se facilita su divulgación tanto entre el grupo de impacto como entre todas las personas afectadas por el reto.

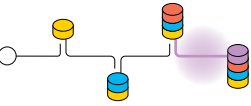
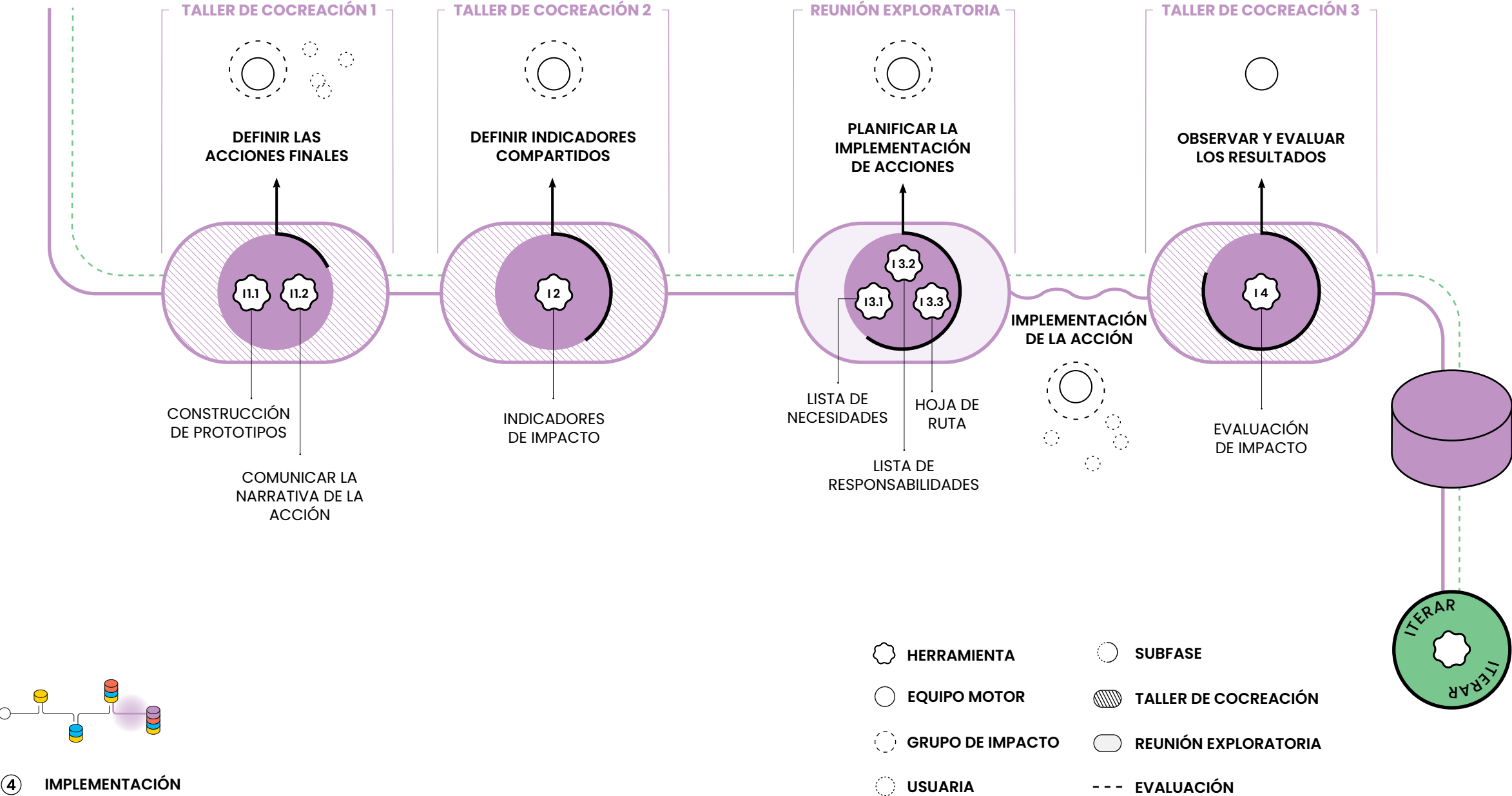
A partir de este momento, los actores implicados identifican aquellos **elementos necesarios para la implementación** de cada acción y planifican algunos aspectos clave como: las actividades específicas que conformarán cada acción, el presupuesto

asignado, las responsabilidades o la hoja de ruta que se deberá seguir para lograr los resultados esperados.

Además, en esta fase también se define colaborativamente el **sistema de seguimiento de la implementación**, que estará conformado por indicadores compartidos. Este sistema de seguimiento es determinante para poder observar y medir la evolución de las acciones durante su implementación y **evaluar su impacto final** tanto a corto como a medio plazo.

Es importante destacar que no sólo se debe realizar una evaluación de los resultados finales de cada acción, sino que también se recomienda ir realizando evaluaciones intermedias durante el proceso de implementación para decidir si es necesario reorientar el enfoque de las acciones implementadas o incluso repetir actividades de fases anteriores.

● Flujo de trabajo



④ IMPLEMENTACIÓN

1

Definir las acciones finales

Qué es

Antes de implementar las acciones que se han ideado y priorizado en la fase anterior para responder al reto, es necesario probarlas a modo de prototipo. Un **prototipo** es una representación parcial o completa de una idea que se prueba en una etapa temprana del proceso de implementación para validarla y detectar posibles mejoras.

Una vez se han probado y validado las acciones a través de prototipos, se deben incorporar las **mejoras detectadas** y acabar de definir el funcionamiento final de cada una de ellas y su narrativa.

Para qué

Diseñar y testear prototipos nos permite:

→ Validar hipótesis clave sobre el funcionamiento de las acciones propuestas (basadas en la Teoría del cambio de la fase de *Plan de acción*).

→ Tangibilizar las acciones de manera rápida y ágil.

→ Generar una representación común de la acción para todo el grupo de impacto.

→ Mejorar las acciones identificando los aspectos que funcionan y los que no.

→ Reducir el riesgo y la incertidumbre en el momento de la implementación final de las acciones.

Además, una vez validadas las hipótesis, este ejercicio ayuda a articular una **narrativa común** que facilite la comunicación y divulgación de las acciones a implementar.

11.1

- 1-8 horas
- X

Individual
- ✓

Grupal

Materiales

11.1

11.1

P4

Resultado esperado
Validar y mejorar las acciones priorizadas a través de diseñar y testear prototipos.

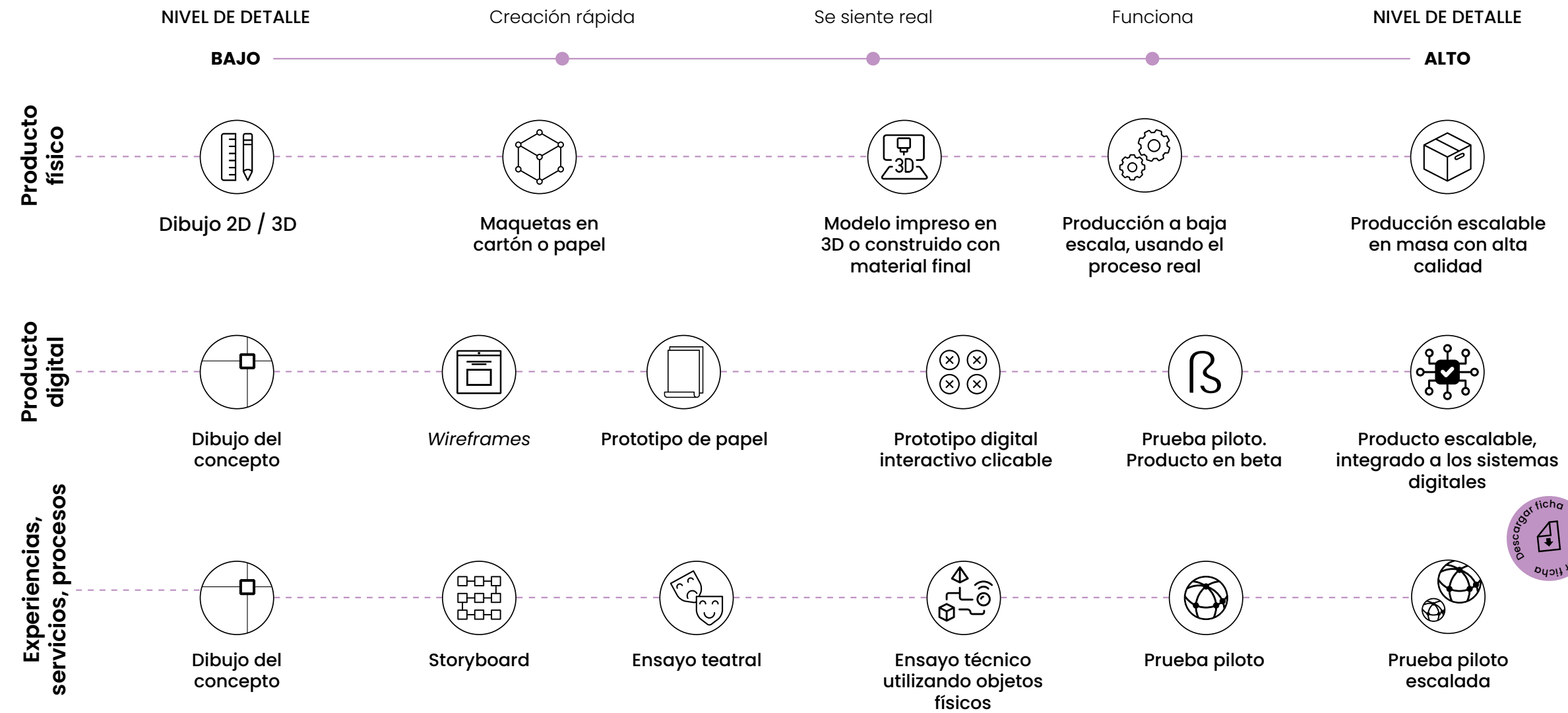
Construcción de prototipos

- 1 Preparar una ficha por cada acción priorizada en la fase anterior que queramos prototipar. Empezar completando el nombre de la acción y el eje de acción al que pertenece.
- 2 Definir el objetivo del prototipo, es decir, aquellas hipótesis o supuestos que queremos validar. Completar el cuadro correspondiente.
- 3 En la preparación del prototipo, debemos definir:
 - Las personas usuarias que probarán el prototipo.
 - El contexto en el que se realizará el prototipo.
 - El método de prototipado, que dependerá del tipo de acción y del nivel de detalle necesario para conseguir el objetivo deseado. Utilizar la ficha guía para ver diferentes tipos de prototipo.
 - Las personas que desarrollarán el prototipo y los roles que se les asignarán. Utilizar la ficha guía para ver los roles clave.
 - Los recursos necesarios para desarrollar el prototipo y aquellos que están disponibles.
- 4 Realizar el prototipo según lo acordado, observar el proceso y analizar qué ha funcionado y qué se puede mejorar. Se puede hacer una segunda ronda de prototipos o continuar con la implementación final.

Acción →
Eje de acción →

Objetivo del prototipo →
¿Qué queremos validar? *ver supuestos clave de Teoría del cambio 

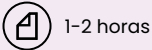
Preparación			→	Análisis
Personas usuarias ¿Quién probará el prototipo?	Contexto ¿Dónde se realizará el prototipo? ¿De cuánto tiempo disponemos?	Recursos ¿Qué recursos necesitamos? ¿Cuáles están disponibles?	 IMPLEMENTACION DEL PROTOTIPO	Resultados y aprendizajes ¿Qué ha funcionado? ¿Por qué? ¿Qué deberíamos mejorar? 
Método de prototipado ¿Qué tipo de prototipo es el más adecuado para lograr el objetivo?  *ver guía	Roles ¿Quién desarrollará el prototipo? ¿Qué rol se le asignará a cada persona?  *ver guía			



Roles			
Realizador Construye los elementos (físicos o digitales) necesarios del prototipo	Investigador Observa las usuarias utilizando el prototipo para aprender y detectar puntos de mejora	Dinamizador Guía a las usuarias el proceso de prototipado	Soporte Ayudan a crear la experiencia necesaria para que el prototipo se sienta real



Comunicar la narrativa de la acción



Materiales



Resultado esperado

Generar una narrativa común para comunicar las acciones definidas, su objetivo y su valor añadido.

1 Preparar una ficha por cada acción que se vaya a implementar.

2 Escribir el nombre final de la acción y redactar un titular que describa la acción de forma concisa y atractiva.

3 Describir los aspectos más relevantes de la acción siguiendo las preguntas presentadas en la ficha, como por ejemplo: el problema que soluciona, su objetivo principal, los beneficiarios, su funcionamiento general o el valor agregado que ofrece.

4 Con esta información, definir cuál es el mejor formato para comunicar la acción a cada una de las audiencias definidas.

Acción →

Titular →

¿Cuál es el objetivo?

*ver eje de acción (ficha )

¿Qué problema soluciona?

*ver ficha 

¿A quién beneficia?

*ver ficha 

¿Cómo funciona? ¿Qué ofrece?

¿Es un producto, servicio, espacio o experiencia?

¿Por qué es diferente?

¿Qué valor agregado ofrece?



¿En qué formato se presentará? Página web, presentación, nota de prensa, etc.

Internamente → Grupo impacto 

Externamente → Personas usuarias 

Definir indicadores compartidos

Qué es

Cuando las acciones se empiezan a implementar, es determinante realizar un seguimiento de su implementación para que el equipo motor y el grupo de impacto obtengan información específica sobre su evolución y puedan realizar un análisis crítico sobre sus resultados. Por este motivo, los actores implicados deben definir desde un inicio un **sistema de seguimiento compartido** que permita observar y medir el progreso de las acciones.

Este sistema de seguimiento estará conformado por un conjunto de **indicadores compartidos**, los cuales deben reflejar los criterios de éxito o resultados esperados para cada una de las acciones a implementar. Estos indicadores guiarán el proceso de recogida de datos cuantitativos y cualitativos sobre las acciones. Algunos de los **métodos de recogida de datos** que se pueden utilizar son: la observación participante, encuestas, entrevistas o *focus groups*, entre otros.

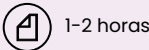
Para qué

Definir con el grupo de impacto un **sistema de seguimiento** de las acciones implementadas permite tener una visión conjunta sobre los indicadores que se utilizarán para medir los resultados de cada una de ellas y los datos que se necesitan recolectar durante la implementación. Esto puede aumentar **la responsabilidad y el compromiso** de los actores implicados hacia el seguimiento de las acciones implementadas, ya que son ellos mismos quienes han definido en equipo los elementos básicos del proceso de seguimiento.

Además, gracias al sistema de seguimiento compartido, todos los actores implicados también estarán alineados en el momento de **evaluar los resultados finales y el impacto** de cada acción. Podrán así tomar decisiones bien informadas en el caso que fuera necesario reajustar algún elemento. Por este mismo motivo, es importante que el sistema de seguimiento garantice un flujo de datos e información constante y de calidad.



Indicadores de impacto



1-2 horas



Individual



Grupal



Materiales



Resultado esperado

Establecer las bases del sistema de seguimiento y evaluación común y definir indicadores de impacto compartidos.



EQUIPO MOTOR



GRUPO DE IMPACTO

ver ficha —

- 1 Revisar las preguntas de la ficha actual *Indicadores de impacto*.
- 2 Utilizar las preguntas del apartado *Visión de futuro* para reflexionar sobre la relación entre la acción a implementar y la visión de futuro compartida. Para contestar, revisar la ficha previa *Teoría del cambio P5*.
- 3 Utilizar las preguntas del apartado *Seguimiento* para analizar y consensuar aspectos clave sobre el proceso de seguimiento de las acciones como: los indicadores de seguimiento, los datos necesarios, los métodos de recogida de datos, etc.
- 4 Utilizar las preguntas del apartado *Evaluación* para analizar y consensuar aspectos clave sobre el futuro proceso de evaluación de las acciones: el equipo de evaluación, la comunicación de los resultados, etc.
- 5 Realizar el mismo procedimiento para cada acción a implementar.

Visión de futuro	Seguimiento	Evaluación																									
¿Cuáles son los objetivos de la acción?	¿Qué queremos evaluar de la acción? *ver 	¿Quiénes integrarán el equipo de evaluación? ¿Cuáles son las habilidades necesarias?																									
¿Cuáles son los resultados esperados de la acción?	<table><thead><tr><th>Indicadores de seguimiento</th><th>Datos necesarios</th><th>Método de recogida</th><th>Responsable de recoger los datos</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>	Indicadores de seguimiento	Datos necesarios	Método de recogida	Responsable de recoger los datos																						¿Cómo se documentará y compartirá la evaluación de cada indicador?
	Indicadores de seguimiento	Datos necesarios	Método de recogida	Responsable de recoger los datos																							
¿Son coherentes con el eje de acción?	¿Cuáles son las diferentes etapas de seguimiento y evaluación de la acción?																										
¿Nos permiten avanzar hacia la visión de futuro compartida?	¿Cómo se compartirán y comunicarán los datos recogidos?																										

Los indicadores de seguimiento pueden centrarse en los siguientes aspectos:

Ecosistema	Organización	Equipo	Persona	Actitudes (formas de pensar) Valores, enfoques, perspectivas, etc.	Habilidades (competencias) Confianza, uso de nuevas herramientas, etc.	Comportamientos (acciones) Hábitos, maneras de trabajar, pensamiento crítico, etc.	Narrativa (discurso) Comunicación, lenguaje, causas defendidas, etc.	Roles (funciones) Estructura organizativa, responsabilidades, etc.
				Relaciones (interacciones) Redes, socios, alianzas, etc.	Contexto (incentivos) Procedimientos, estructuras, transparencia, etc.	Resultados (productos) Iniciativas, estrategias, nuevos proyectos, etc.	Impacto (efectos) Creación de valor, efectos indirectos o inesperados, etc.	



Planificar la implementación de acciones

Qué es

Una vez hemos definido las acciones finales, su narrativa y el sistema de seguimiento y evaluación, es el momento de **planificar la implementación**. Para ello, se deben identificar todas aquellas necesidades (recursos, capacidades y alianzas) para realizar cada acción; así como definir las actividades que compondrán cada acción, las personas responsables de cada una de ellas, el presupuesto disponible y la duración esperada. De este modo, todos los actores implicados podrán conocer la planificación general de cada acción.

Para qué

La planificación de la implementación es un momento crítico en esta fase. Definir aquellos **elementos necesarios para la implementación** de cada acción permite ganar claridad sobre qué aspectos son determinantes y cuáles no están disponibles todavía. Además, este ejercicio ayuda a calendarizar las actividades y tareas que componen cada acción para alinear el trabajo con los actores implicados y asegurar que las acciones se ejecutarán dentro del marco temporal y presupuesto disponible y acordado. De este modo, será posible observar y celebrar los avances de las acciones y los logros alcanzados durante la implementación.



Lista de necesidades

- 1-2 horas
- Individual
- Grupal

Materiales



Resultado esperado

Identificar los recursos, capacidades y alianzas necesarias para implementar la acción.

- 1 Preparar una ficha para cada acción a implementar. Escribir el nombre de la acción correspondiente en la parte superior de la ficha.
- 2 En el apartado *Recursos necesarios*, identificar los recursos y habilidades necesarios para implementar la acción. Facilitar la conversación para detectar también aquellos que ya están disponibles.
- 3 En el apartado *Alianzas necesarias*, identificar a aquellos actores clave que deberían contribuir al proceso para que la implementación de la acción sea exitosa. Facilitar la conversación para detectar aquellas alianzas con los que ya cuenta el grupo de impacto.
- 4 En el apartado *Actividades para conseguir nuevos recursos y alianzas*, escribir un listado de tareas que podemos realizar para incorporar los recursos y alianzas que todavía no se han conseguido.

Acción →

Recursos necesarios

- Recursos físicos, económicos, tecnológicos, organizacionales, etc.
- Habilidades técnicas, roles, etc.

Actividades para conseguir nuevos recursos y nuevas alianzas

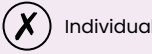
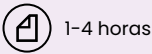
Alianzas necesarias

- Actores pueden apoyar o influir en el éxito de la implementación de la acción





Lista de responsabilidades



Materiales



Resultado esperado

Planificar las actividades que componen cada acción y asignar las personas, recursos y tiempo disponibles a cada una de ellas.

- 1 Utilizar una ficha para cada acción a implementar.
- 2 En la primera columna, definir las actividades específicas que se llevarán a cabo para poder implementar la acción.
- 3 Asignar una o varias personas a cada actividad. Es importante tener en cuenta qué habilidades y capacidades técnicas son necesarias para realizar cada actividad. Evaluar si es necesario integrar o contratar a personas con esas habilidades y capacidades.
- 4 En la tercera columna, asignar un presupuesto a cada actividad en función de los recursos disponibles y acordados.
- 5 En la cuarta columna, definir la duración estimada para la realización de cada actividad.
- 6 En la quinta columna, identificar la persona que debe aprobar la realización de cada actividad.
- 7 Por último, definir el resultado esperado de cada actividad, ya sea tangible o intangible. Se pueden tomar de referencia los indicadores definidos en la ficha *Indicadores I2*.

Acción →

Actividad	Asignada a...	Presupuesto	Duración estimada	Aprobada por...	Resultados esperados



13.3

Hoja de ruta

- 1-2 horas
- X

Individual
- ✓

Grupal

Materiales

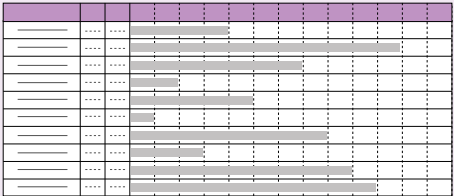
- 13.3

13.2
-
-

Resultado esperado

Calendarizar y
visualizar la línea
de tiempo de las
diferentes actividades
necesarias para
implementar la acción.

- 1 Revisar la ficha *Lista de responsabilidades 13.2* y escribir en la primera columna todas las actividades previstas.
- 2 Definir las fechas de inicio y final en las que se planea realizar cada actividad. Es recomendable incorporar un tiempo extra para posibles contratiempos.
- 3 Las siguientes columnas representan semanas, pero pueden utilizarse como días o meses en función del tiempo disponible para implementar la acción.
- 4 Esta ficha funciona como un Diagrama de Gantt. Es recomendable completar esta hoja de ruta en formato digital, utilizando herramientas que permitan compartir la planificación con todos los actores implicados en la implementación.

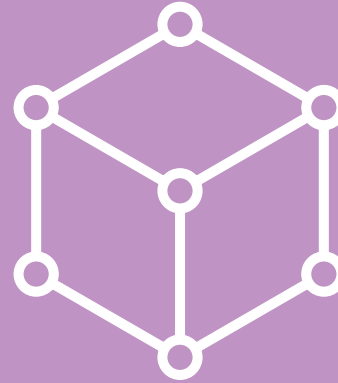


Ejemplo diagrama Gantt relleno

Acción →

ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												
	—/—/—	—/—/—												





Implementación de la acción



EQUIPO MOTOR



GRUPO DE IMPACTO



USUARIA

Observar y evaluar los resultados

Qué es

Para conocer el impacto de las acciones implementadas, es necesario **observar y analizar los datos** que se han recogido para cada uno de los indicadores del sistema de seguimiento compartido. Una vez conocemos los resultados de la implementación de cada acción, podemos evaluar en qué grado se han conseguido los **resultados esperados**.

Es importante que se involucre al grupo de impacto en algún momento de esta subfase, ya que el sistema de seguimiento y de evaluación se ha definido para trabajar de forma transparente y compartida. También es clave **celebrar con los actores implicados los logros conseguidos**, por pequeños que sean, para reforzar el compromiso y la corresponsabilidad hacia la visión de futuro compartida.

Para qué

El objetivo de este ejercicio es realizar un **análisis crítico de los resultados finales** de cada acción y compartir aprendizajes sobre la **efectividad de su implementación y su impacto a medio plazo**, tanto a nivel individual, de equipo, organizacional como a nivel ecosistémico.

En este método se propone un ejercicio básico de evaluación con el objetivo de **aprender y mejorar las acciones implementadas**. Se recomienda realizar una evaluación más completa para profundizar en el impacto a medio y largo plazo.



Evaluación de impacto

- Revisión durante implementación
- 1-4 horas
- Individual
- Grupal ☐

Materiales



Resultado esperado
Evaluar el impacto de las acciones implementadas, tanto a corto plazo como a medio plazo.

- 1 Seleccionar la acción que se va a evaluar y revisar los datos asociados a cada uno de sus indicadores de impacto, definidos en la ficha previa *Indicadores de impacto 12*.
- 2 Utilizar las preguntas del apartado *Evaluación de la implementación* para reflexionar y evaluar el proceso de implementación de la acción.
- 3 Utilizar las preguntas del apartado *Evaluación de los resultados* para reflexionar y evaluar los resultados finales generados por la acción implementada para cada indicador definido.
- 4 Utilizar las preguntas del apartado *Evaluación del impacto* para reflexionar y evaluar el grado en el que se han conseguido los resultados esperados y el avance hacia la visión de futuro compartida. Realizar este análisis a nivel individual, de equipo, de organización y, por último, de ecosistema.
- 5 Utilizar las preguntas del apartado *Sistema de seguimiento y evaluación* para reflexionar y evaluar el propio sistema de seguimiento y evaluación que se ha utilizado.
- 6 Repetir el ejercicio para evaluar cada acción implementada.

Acción →

Evaluación de la implementación

- ¿Se ha modificado o ajustado la acción durante la implementación? ¿Cómo?
- ¿Se han identificado nuevos problemas o nuevas causas y efectos de éstos? ¿Cuáles?
- ¿Se han identificado nuevas oportunidades, obstáculos o palancas de cambio? ¿Cuáles?
- ¿Se debería rediseñar algún elemento de la acción? ¿Cuál?
- ¿Es necesario iterar alguna subfase del método para rediseñar la acción? ¿Cuál?

Evaluación de los resultados

- ¿Cuáles son los resultados finales para cada indicador del seguimiento de la acción?
- ¿Se han logrado los resultados esperados?

Evaluación del impacto

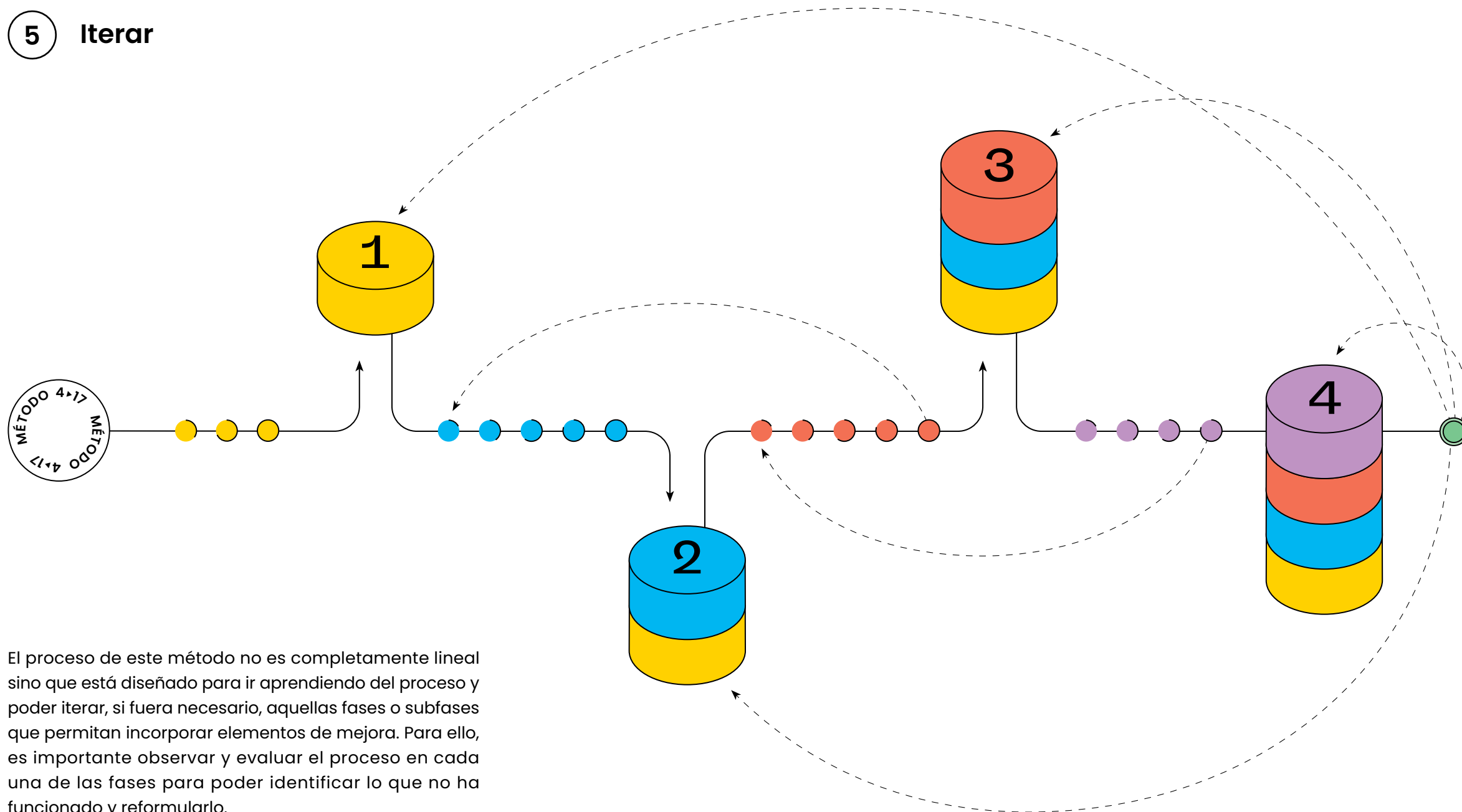
- ¿En qué grado se ha conseguido el eje de acción asociado a la acción?
- ¿En qué grado se ha avanzado hacia la visión de futuro compartida?
- ¿Qué ha sido lo más efectivo? ¿Qué efectos inesperados se han detectado?
- ¿Cuáles son los aprendizajes más importantes?



Sistema de seguimiento y evaluación

- ¿Existen nuevas necesidades de evaluación? ¿Cuáles?
- ¿Debería cambiar el sistema de seguimiento (indicadores compartidos, métodos de recogida de datos, etc.)? ¿Cómo?

5 Iterar



El proceso de este método no es completamente lineal sino que está diseñado para ir aprendiendo del proceso y poder iterar, si fuera necesario, aquellas fases o subfases que permitan incorporar elementos de mejora. Para ello, es importante observar y evaluar el proceso en cada una de las fases para poder identificar lo que no ha funcionado y reformularlo.

4 IMPLEMENTACIÓN

SUBFASE



EVALUACIÓN DEL PROCESO

Verifica si se ha logrado lo siguiente:

Fase de *Implementación*

- ☐ Se han diseñado prototipos de las acciones propuestas para probar su funcionamiento.
- ☐ Se han validado y/o mejorado las acciones a partir de los aprendizajes extraídos de los prototipos.
- ☐ Se ha generado una narrativa común que ayude a comunicar las acciones definidas, su objetivo y su valor añadido.
- ☐ Se han identificado los recursos, capacidades y alianzas necesarias para implementar cada una de las acciones.
- ☐ Se han establecido las bases del sistema de seguimiento y evaluación común.
- ☐ Se han definido indicadores de impacto compartidos.
- ☐ Se ha calendarizado y visualizado la línea de tiempo de las diferentes actividades necesarias para implementar cada acción.
- ☐ Se han implementado las acciones.
- ☐ Se ha evaluado el impacto de las acciones implementadas, tanto a corto plazo como a medio plazo.

Proceso de colaboración

- ☐ Se han incorporado al proceso (al grupo de impacto o como usuarias) nuevos actores relevantes en el contexto de cada eje de acción.
- ☐ Los miembros del grupo de impacto entienden los objetivos de la fase de *Implementación* y su rol principal.



- ☐ Diferentes actores se han comprometido a implementar las acciones definidas.
- ☐ Se han realizado reuniones estratégicas y talleres de cocreación periódicamente y los actores convocados participan activamente.
- ☐ La información generada en las reuniones estratégicas y talleres de cocreación se va documentando y compartiendo con los actores interesados.
- ☐ Los actores implicados en la implementación de las acciones entienden el valor de definir y contribuir a un sistema de seguimiento y evaluación común.
- ☐ Los actores implicados han acordado cómo recoger, documentar y compartir los datos necesarios para el sistema de seguimiento y evaluación.
- ☐ Los actores implicados comparten los datos acordados de forma transparente, consistente y puntual.
- ☐ Se han celebrado los logros alcanzados a lo largo de la implementación.

Reflexiones generales

- 1 ¿Qué ha funcionado? ¿Por qué?
- 2 ¿Qué aspectos se podrían mejorar? ¿Por qué?
- 3 ¿Cuáles son los aprendizajes más importantes?
- 4 ¿Se han generado efectos inesperados?
- 5 ¿Qué aspectos del proceso requieren más atención o cambios? ¿Por qué?
- 6 ¿Es necesario iterar alguna subfase? ¿Por qué?



Observación

Problema

El problema o necesidad de cambio es aquella problemática, ya sea social, económica o medioambiental, presente en un territorio específico a la cual hay que dar una respuesta como sociedad.

Reto

Un reto representa una oportunidad de acción para encontrar soluciones al problema identificado en el territorio. El reto se define a partir de reformular el problema que se va abordar desde un enfoque positivo y proactivo.

Cambio deseado

El cambio deseado se refiere a aquellas transformaciones que se quieren conseguir en el territorio en relación al problema identificado, una vez implementadas las soluciones propuestas.

Colaboración multiactor

La colaboración multiactor consiste en incorporar las perspectivas e intereses de diferentes actores y unificar sus prioridades para dar respuesta a un reto común. Cuando nos enfrentamos a retos complejos, se requieren esfuerzos colectivos para diseñar soluciones viables y sostenibles en el tiempo.

Equipo motor

El equipo motor está formado por personas con influencia, liderazgo y que representan a los principales actores involucrados en el reto que se quiere abordar. Su objetivo principal es facilitar la alineación y la colaboración entre actores y guiar la resolución del reto, por lo que debe contar con habilidades específicas para planificar, coordinar, facilitar y gestionar el proceso.

Reunión exploratoria

Las reuniones exploratorias son los espacios de trabajo más operativos del proceso colaborativo. Su principal objetivo es facilitar la toma de decisiones técnicas, dar continuidad al proceso colaborativo e impulsar el trabajo en equipo. Algunas de las herramientas propuestas en este método se deberán trabajar durante estas reuniones, generalmente con el equipo motor.



Exploración

Grupo de impacto

El grupo de impacto está formado por aquellos actores interesados y con influencia en el reto con los cuales el equipo motor empezará a cocrear acciones para dar respuesta al reto y lograr el cambio deseado en el territorio. Este grupo debe ser inclusivo y diverso para integrar la mayor cantidad de perspectivas y recursos posibles, a la vez que debe ser operativo.

Taller de cocreación

Los talleres de cocreación son espacios de trabajo en los que se trabajan ciertas herramientas de este método de forma colaborativa con el grupo de impacto. Su principal objetivo es integrar, compartir y reconocer las diferentes perspectivas de los actores que lo conforman y reforzar el reconocimiento mutuo entre los participantes.

Oportunidad

Las oportunidades son aquellas fuerzas facilitadoras que contribuyen en mayor o menor grado a lograr el cambio deseado. Las oportunidades pueden ser elementos culturales, actitudes, tendencias, infraestructuras, personas, normas, etc.

Obstáculo

Los obstáculos son aquellas fuerzas inhibitoras que podrían obstaculizar en mayor o menor grado el avance hacia el cambio deseado. Los obstáculos pueden ser elementos culturales, actitudes, tendencias, infraestructuras, personas, normas, etc.

Palanca de cambio

Las palancas de cambio son aquellos elementos, ya sean oportunidades u obstáculos, que pueden producir cambios positivos y expansivos con poco esfuerzo, es decir, con intervenciones relativamente pequeñas.

Visión de futuro compartida

La visión de futuro compartida es el escenario final deseado para el territorio en relación al reto, y por lo tanto, debe representar los intereses de los diferentes actores involucrados en el proceso. En otras palabras, la visión de futuro compartida actúa como una narrativa común que permite orientar el proceso colaborativo y alinear las diferentes prioridades, expectativas y esfuerzos del grupo de impacto hacia el cambio deseado. Esta visión debe ser realista y coherente con el contexto, y el grupo de impacto debe sentirse identificado y corresponsable con el cambio que plantea. La visión de futuro compartida se desglosa en diferentes ejes de acción.

Eje de acción

Un eje de acción es un ámbito sobre el cual podemos trabajar para diseñar acciones que den respuesta a los problemas prioritarios del reto. Los ejes de acción deben estar formulados con una orientación a la acción, de modo que se recomienda usar verbos en infinitivo como mejorar, reforzar, impulsar, etc.



Plan de acción

Usuaría

Las personas usuarias representan a todas aquellas personas u organizaciones que están afectadas o implicadas en el reto, y que participan en alguna fase del proceso colaborativo (por ejemplo, idear nuevas acciones o probar un prototipo) para aportar su experiencia o perspectiva.

Acción

Una acción es aquella idea, proyecto o iniciativa que se diseña y desarrolla para lograr el objetivo de un eje de acción concreto y dar respuesta al problema inicial que ese eje busca solucionar.

Soluciones existentes

Las soluciones existentes son aquellos proyectos e iniciativas que ya han sido implementadas en otros contextos para dar respuesta a problemas similares. A través de identificar estas soluciones, los actores involucrados en el reto pueden identificar aquellos elementos clave que podrían ser

replicados o adaptados en las acciones que diseñarán posteriormente.

Criterios de priorización

Los criterios de priorización son aquellas variables que se utilizan para priorizar elementos como los problemas asociados al reto, los ejes de acción a desarrollar o acciones a implementar. Aquellos elementos que no pasen los criterios de priorización, deben dejarse a un lado y es necesario focalizar los esfuerzos en aquellos que sí han cumplido con estos criterios.

Viabilidad de implementación

La viabilidad de implementación es uno de los criterios más utilizados para priorizar elementos. Cuantos más recursos y capacidades sean necesarios para implementar un elemento, menos viable será su implementación, especialmente si estos recursos y capacidades todavía no están disponibles.

Capacidad de impacto

La capacidad de impacto es otro de los criterios más utilizados para priorizar elementos. Se refiere a la capacidad que tiene un elemento para generar cambios en la dirección deseada. Cuantos más cambios genere, más capacidad de impacto tendrá.

Plan de acción

Un plan de acción consiste en diseñar acciones, priorizar aquellas más importantes y planificar tareas y plazos para cada una de ellas, para así alcanzar los objetivos de un eje de acción y, por consiguiente, la visión compartida definida para el reto.



Implementación

Prototipo

Un prototipo es una representación parcial o completa de una idea que se realiza en una etapa temprana del proceso de implementación. El principal objetivo es probar y validar la idea de forma rápida y a bajo coste, detectar posibles mejoras y anticipar posibles riesgos en el momento de implementarla a una mayor escala.

Seguimiento

El seguimiento es el proceso mediante el cual el equipo motor y el grupo de impacto obtienen información específica de manera continua sobre la evolución de la implementación de una acción. Es importante que el sistema de seguimiento garantice un flujo de datos e información constante y de calidad que facilite la posterior evaluación.

Indicadores compartidos

El sistema de seguimiento está conformado por un conjunto de indicadores de seguimiento compartidos. Éstos guiarán el proceso de recogida de datos cuantitativos y cualitativos sobre las acciones a través de métodos como la observación participante, encuestas, entrevistas y *focus groups*, entre otros. El hecho de que los indicadores sean compartidos con todos los actores implicados permite que éstos estén alineados en la evaluación de los resultados finales y en el impacto de cada acción.

Resultados finales

Los resultados finales son aquellos que se han logrado para cada indicador después de la implementación. Estos resultados deben compararse con los resultados esperados para poder valorar el éxito de las acciones implementadas.

Impacto

El impacto se refiere al efecto neto logrado a medio plazo como consecuencia de los resultados finales de las acciones implementadas. El impacto logrado por cada acción debe ser coherente con la visión de futuro compartida a la cual se quiere llegar en el largo plazo.

Evaluación del impacto

La evaluación del impacto es el proceso mediante el cual se observan y analizan los resultados finales de cada uno de los indicadores de seguimiento con el objetivo de conocer el impacto de las acciones implementadas. Una vez realizada esta evaluación, los actores involucrados pueden tomar nuevas decisiones.

Evaluación del proceso

La evaluación del proceso es el ejercicio que se realiza para observar y evaluar cada una de

las fases desarrolladas en este método con el objetivo de poder identificar aquellos aspectos o actividades que no han funcionado como se esperaba y reforzar o reformular aquellos elementos que sean necesarios.

Iteración

La idea de iteración nos indica la posibilidad de repetir aquella herramienta, subfase o fase que se considere oportuna para poder incorporar elementos de mejora al proceso. Este método no busca ser completamente lineal sino que está diseñado para ir aprendiendo del proceso y poder iterar si fuera necesario.



Referencias de las herramientas

- ▶ 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.withgoogle.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 metodológicos principales

Collective Impact | *Transition Arenas* | *Agendas compartidas*

- 👁 A todos los referentes metodológicos y de innovación social que han servido de inspiración para construir este método como *Collective Impact*, Nesta o Laboratorio de Gobierno.
- 💬 A todas las personas que han dado *feedback*.
- 🌐 A Creative Spaces and Cities (Comisión Europea) por facilitar una formación piloto de este método.
- 😊 A Elisava por el apoyo de sus estudiantes en prácticas.

Con el apoyo de



Créditos

Investigación y contenido	Edición y coordinación
Ángela Herrera	Sergi Frías
Marcela Arreaga	
Revisión y soporte	Diseño editorial
Claudia Puig	Paula Guallar

