

# Entender-Analizar

## Caja de herramientas

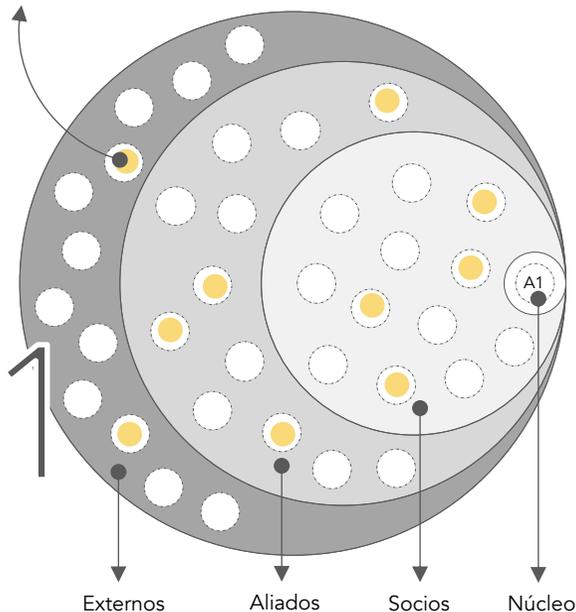
# Análisis de Involucrados & Matriz Poder-Interés

# Análisis de Involucrados

## Mapa de Involucrados

Los círculos con contorno punteado deben diligenciarse con los códigos de identificación de cada involucrado

Se deben listar a los involucrados y asignarles un código de identificación



- A1
- A2
- A3
- A4
- A5
- A6
- A7
- A8
- A9
- A10
- A11
- A12

## Matriz de Involucrados

	A1	A2	A3	A4	...	A12
Interés	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
Poder	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
Capacidad de Acción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
Recursos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
Nivel de Accesibilidad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
Expectativas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>
Problemas Percibidos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text"/>

De acuerdo con el tipo de relación existente, en la intersección entre cada actor involucrado, debe ubicarse un símbolo 'más', 'igual' o 'menos'

Escriba de manera concisa la información de cada actor involucrado

	A1	A2	A3	A4	...	A12
A1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A2	<input type="text" value="+"/>	<input type="text"/>				
A3	<input type="text" value="-"/>	<input type="text"/>				
A4	<input type="text" value="+"/>	<input type="text"/>				
...	<input type="text" value="-"/>	<input type="text"/>				
A12	<input "="" type="text" value="="/>	<input type="text"/>				

Identificar y caracterizar a las diferentes personas y grupos de personas que participan de forma directa o indirecta en la situación problemática, tiene como objetivo dar soporte al desarrollo de una estrategia que permita involucrar a todos los grupos de interés; en la resolución de la situación problemática.

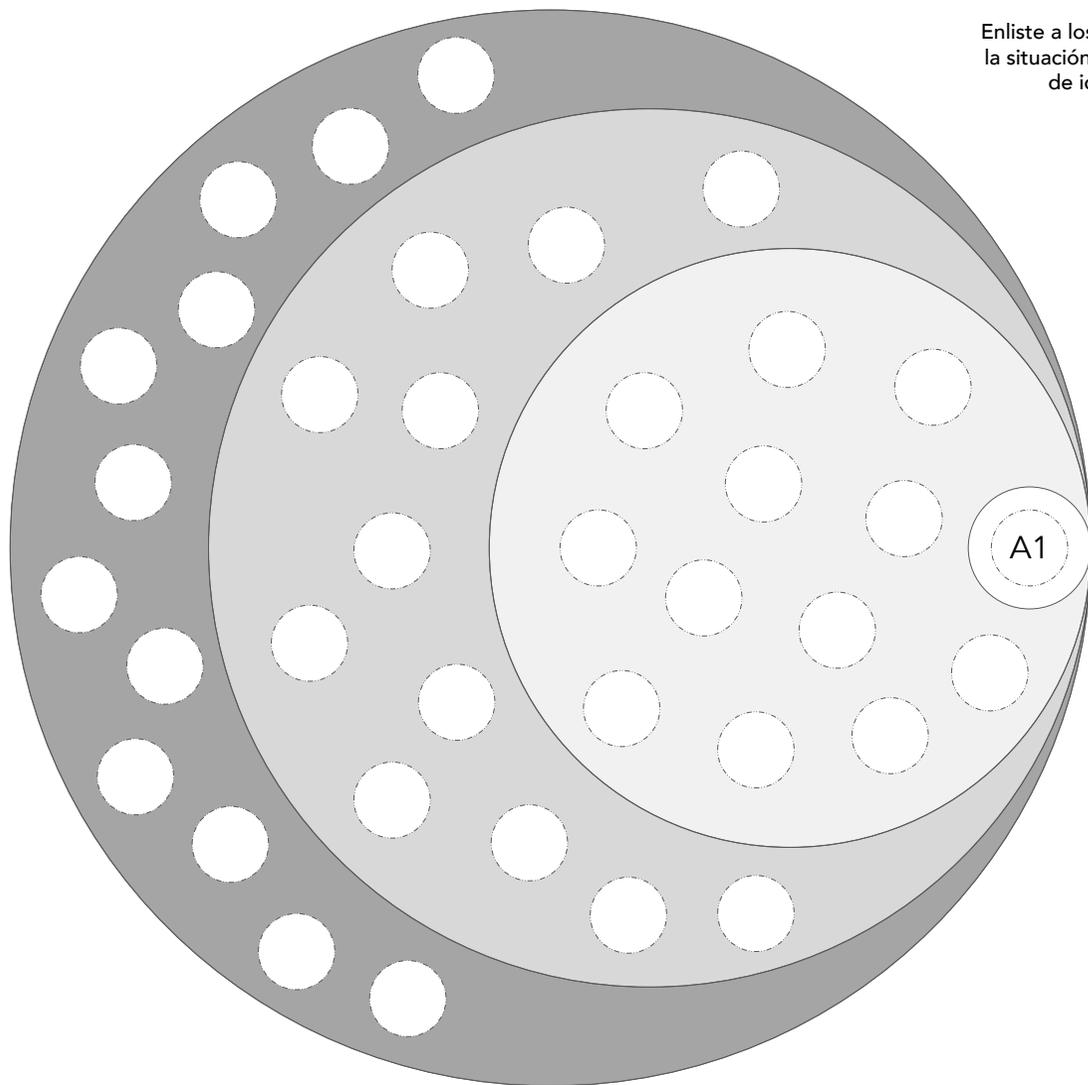
Entre los actores involucrados que puede identificarse suelen estar: la comunidad directamente afectada por la situación problemática; el gobierno (local, regional, nacional o internacional); organismos de control; empresas; asociaciones profesionales; grupos comerciales (asociaciones de productores) o gremios; organizaciones no gubernamentales; grupos de interés sociales, políticos, ambientales, religiosos, comunales, entre otros. El análisis de involucrados está constituido de dos (2) herramientas: un mapa de involucrados y una matriz de involucrados, los cuales se explican a continuación:

**Mapa de Involucrados:** Corresponde a una representación visual de los diferentes niveles de involucramiento que tiene cada uno de los actores involucrados en la toma de decisiones y en la transformación de la situación problemática alrededor de la cual se está trabajando. Para esto se han definido cuatro (4) niveles, representados en círculos:

- Núcleo:** Corresponde a la posición que siempre llevará la comunidad al ser quienes experimentan las consecuencias de la situación problemática y con quienes hay que cocrear una solución. La comunidad siempre deberá tener el código de identificación A1.
- Socios:** En este nivel se ubican las personas y organizaciones que están ejecutando la RUTA. Tiene algún grado de responsabilidad en el desarrollo de la solución y tareas asignadas.
- Aliados:** Aquí se ubican aquellos involucrados que aportan 'desde afuera' a solucionar la situación problemática, no toman decisiones pero sí apoyan y facilitan el desarrollo de la RUTA.
- Externos:** En este nivel se ubican los involucrados que no toman decisiones y a los cuales no es necesario incluir en todo el desarrollo de la RUTA, sino en actividades puntuales. Como lo son los entes de control que fijan las regulaciones o estándares que debe cumplir la solución, o aquellos involucrados que dan el aval o permiso para realizar alguna actividad o bien, involucrados que certifican algún proceso o el producto final de la solución.

**Matriz de Involucrados:** Aquí se caracteriza a los involucrados de acuerdo a diferentes criterios entre los que se destaca el interés que estos tienen en torno a la situación problemática y poder o capacidad que tienen para emprender acciones que permitan transformarla. Estos dos criterios deben tener una calificación de 0 a 3 donde: 0 y 1 corresponden a un nivel bajo, mientras que 2 y 3 corresponden a un nivel alto. Acompañe la puntuación con una breve argumentación.

Enliste a los involucrados que el equipo de diseño a identificado como los más relevantes en torno a la situación problemática que se está trabajando. Una vez listados, ubique en el diagrama, el código de identificación en los diferentes niveles de involucramiento que se espera que tengan en el proceso de desarrollo de la solución.



- A1
- A2
- A3
- A4
- A5
- A6
- A7
- A8
- A9
- A10
- A11
- A12

Externos
  Aliados
  Socios
  Espacio para escribir el código de identificación del involucrado

De acuerdo a la información disponible, diligencie los siguientes recuadros. Sea conciso con la información que diligencia.

	A1	A2	A3	A4
Interés en torno a la situación problemática				
Poder que tiene para transformar la situación problemática				
Capacidad de Acción para promover e implementar cambios				
Recursos que tiene para aportar u oponerse a la solución de la situación problemática				
Nivel de Accesibilidad facilidad para interactuar con él y que comparta información				
Expectativas entorno al proceso y a la situación problemática				
Problemas Percibidos o afectaciones que percibe/experimenta				

De acuerdo a la información disponible, diligencie los siguientes recuadros. Sea conciso con la información que diligencia.

	A5	A6	A7	A8
Interés en torno a la situación problemática				
Poder que tiene para transformar la situación problemática				
Capacidad de Acción para promover e implementar cambios				
Recursos que tiene para aportar u oponerse a la solución de la situación problemática				
Nivel de Accesibilidad facilidad para interactuar con él y que comparta información				
Expectativas entorno al proceso y a la situación problemática				
Problemas Percibidos o afectaciones que percibe/experimenta				

De acuerdo a la información disponible, diligencie los siguientes recuadros. Sea conciso con la información que diligencia.

	A9	A10	A11	A12
Interés en torno a la situación problemática				
Poder que tiene para transformar la situación problemática				
Capacidad de Acción para promover e implementar cambios				
Recursos que tiene para aportar u oponerse a la solución de la situación problemática				
Nivel de Accesibilidad facilidad para interactuar con él y que comparta información				
Expectativas entorno al proceso y a la situación problemática				
Problemas Percibidos o afectaciones que percibe/experimenta				

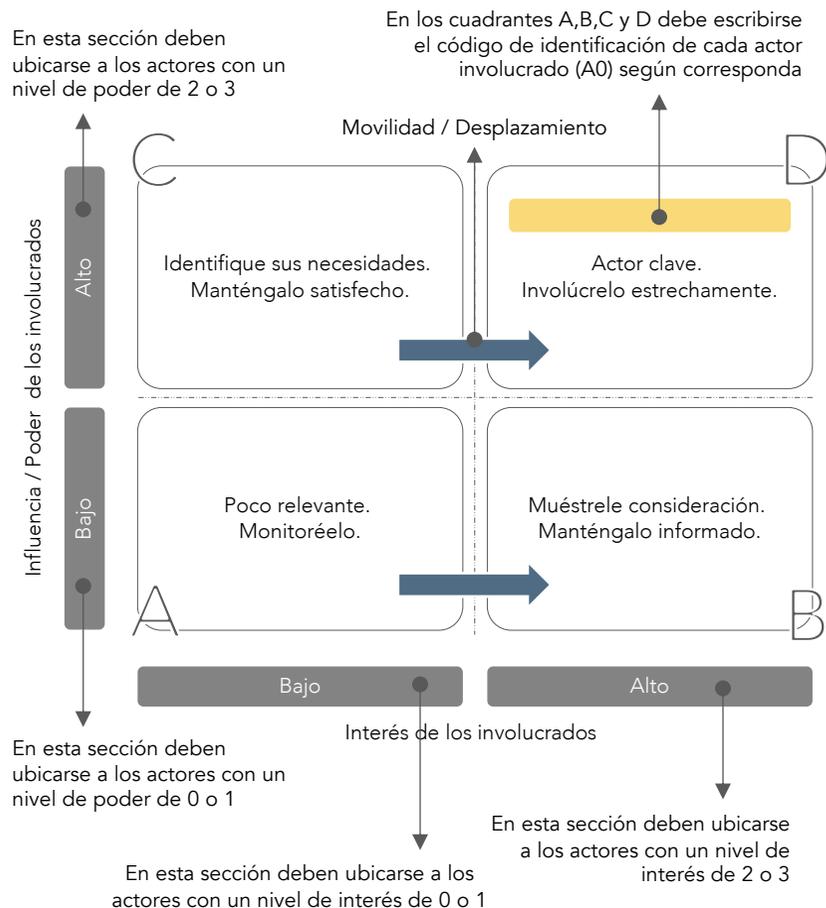
De acuerdo a la información disponible, diligencie los siguientes recuadros que le permitirán identificar el tipo de relación que existe entre los diferentes actores involucrados.

Ayuda: Solamente escriba un signo 'más' (+) para las relaciones positivas, un signo 'igual' (=) para las relaciones neutras y un signo 'menos' (-) para las relaciones negativas. Por ejemplo si el actor A1 tiene buena relación con el actor A2, en la intersección del plano cartesiano de A1 con A2 o en la coordenada A1-A2 deberá ubicarse un signo 'más'.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12
A1												
A2												
A3												
A4												
A5												
A6												
A7												
A8												
A9												
A10												
A11												
A12												

Positiva +    Neutral =    Negativa -

# Matriz Poder-Interés |



Una vez se han identificado y caracterizado a los diferentes involucrados en la situación problemática, es necesario analizarlos y clasificarlos para que la ejecución de la RUTA tengan una alta probabilidad de transformar la situación actual que experimenta la comunidad. Para esto, se utilizará una Matriz de Poder-Interés o Matriz de Mendelow, la cual ayudará a asegurar que los recursos y energía del equipo de diseño se enfoquen acertadamente.

La matriz de Poder-Interés (Mendelow, 1991) sugiere que se analice a los diferentes grupos de interés en función del poder (capacidad de influir en la estrategia, acciones y resultados del equipo de diseño y/o en los recursos disponibles para desarrollar una solución a la situación problemática) y el interés (que tan interesados están en que el equipo de diseño tenga éxito o en que la situación problemática se solucione). Si bien, todas las partes interesadas o involucrados tienen algún tipo de poder e interés en torno a la situación problemática; algunos involucrados tendrán más poder que otros y algunas personas u organizaciones tendrán más interés.

La matriz permitirá identificar que involucrados son especialmente importantes, con alto poder e interés, los cuales necesitarán de una mayor inversión de tiempo y recursos. Así como también permitirá identificar aquellos involucrados con poco interés y poder, que demandarán una menor inversión de tiempo y recursos. A partir de la interpretación de la matriz, el equipo de diseño deberá definir una estrategia que le permita alcanzar los objetivos que se ha propuesto:

**Involucrados del cuadrante A:** Denominados como actores apáticos, son aquellos que requieren de mínimos esfuerzos para su control y supervisión. Pues, al tener poco poder de acción y mínimo interés no son relevantes para el proceso de diseño e implementación de una solución. Sin embargo, es importante monitorearlos para estar al tanto de las acciones que emprendan en torno a la situación problemática pues, tienen la capacidad de desplazarse al cuadrante B. Infórmelos de las diferentes acciones del grupo de trabajo de una forma general.

**Involucrados del cuadrante B:** Denominados como actores defensores, son aquellos que tienen poco poder y un alto interés en el proyecto (en pro o en contra). Es necesario mantenerlos informados de todas las acciones, cambios y decisiones del trabajo realizado por el grupo de trabajo. También, es bueno consultarlos cuando se surjan temas relacionados con sus áreas de interés. Pueden ser importantes a la hora de influenciar a los actores más poderosos ya que pueden asumir el rol embajadores de buena voluntad del proyecto o detractores de este.

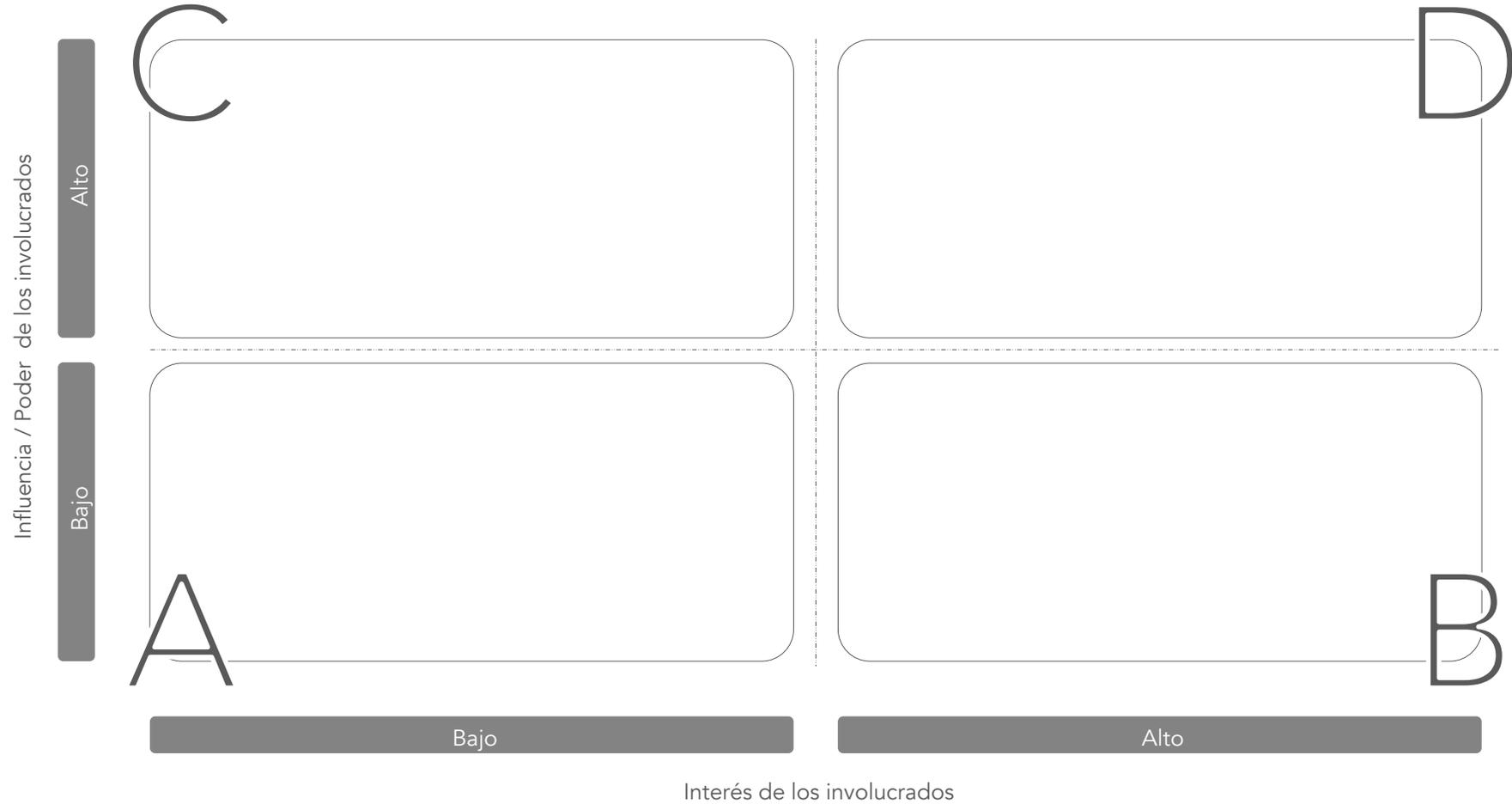
**Involucrados del cuadrante C:** Denominados como actores latentes, son aquellos que tienen gran poder, pero poco interés en la situación problemática y las estrategias del equipo de diseño para solucionarla. Se caracterizan por su pasividad, pero tienen la capacidad de aumentar su interés y pasar al cuadrante D. Para esto, involúcrelos y consúltele cuando surjan temas relacionados con sus áreas de interés. Así mismo, procure mantenerlos informados y satisfechos en sus necesidades referentes a la situación problemática.

**Involucrados del cuadrante D:** Denominados como actores promotores o actores clave. Son poderosos y altamente interesados en la situación problemática y las estrategias del equipo de diseño para solucionarla. Procure involucrarlos en la toma de decisiones; comprométalos y consúltele constantemente.

## Referencias

Mendelow, A. L. (1991) 'Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept'. Proceedings From the Second International Conference on Information Systems 407-418. Cambridge, MA.

De acuerdo a la información declarada en la Matriz de Involucrados, ubique en los siguientes recuadros a los actores involucrados de acuerdo con su nivel de poder e interés en torno a la situación problemática que se está trabajando.



Matriz de Vester

# Matriz de Vester |

Identificar y establecer una relación causal entre los diferentes problemas que constituyen la situación problemática. Permitirá clasificarlos de acuerdo al grado de influencia e impacto que tienen sobre la situación problemática, facilitando así la escogencia y priorización de un problema el cual, al ser solucionado hará 'desaparecer' o 'disolver' a los demás problemas o bien, disminuir sus consecuencias o efectos.

Para esto, se utilizará la Matriz de Vester o Matriz de Impactos Cruzados, desarrollada por Frederic Vester, la cual permite dimensionar, entender y analizar la situación problemática e identificar el problema que el equipo de diseño priorizará para definir alternativas de solución. Esto se logra definiendo, de manera precisa, todos los problemas que conforman la situación problemática e identificando las relaciones de causa-consecuencia para una posterior jerarquización y priorización de aquellos problemas que el equipo de diseño está en capacidad de solucionar.

A continuación, se dará una serie de instrucciones que deben ser seguidas por el equipo de diseño y un ejemplo ilustrativo:

1

**Identifique los problemas.** En este paso es necesario determinar cuáles son los problemas que están dentro de la situación problemática, para ello, use los problemas encontrados en la Etapa Alistar y en la fase Entender y a partir de estos, identifique más problemas que pueden ser una causa o una consecuencia de dichos problemas encontrados.

2

**Defina los problemas y asígneles un código de identificación a cada uno.** Los problemas deben redactarse de manera clara y precisa, de tal forma que se reduzcan a una sola las diferentes interpretaciones que puedan tener. Es importante que evite el uso de conectores lógicos en la redacción de los problemas, pues esto es un indicador de que se está tratando de definir dos problemas diferentes como uno solo o se está tratando de definir un problema y una causa (otro problema dependiente) como un solo problema.

Una vez definidos los problemas, proceda a identificarlos con un código del tipo P1 (problema 1), P2 (problema 2), o con letras.

3

**Construya la matriz y coloque el nivel de causalidad (directa o indirecta) que cada problema tiene sobre los demás.** La Matriz de Vester es un formato de doble entrada en donde se ubican, tanto en filas como en columnas, los problemas identificados. Tenga en cuenta que, en la intersección de los problemas con el mismo código de identificación, por ejemplo: en la coordenada (P1,P1) se deberá ubicar un cero (0).

Para 'puntear' o cuantificar el nivel de causalidad entre los problemas, debe utilizarse un **número entero** entre cero (0) y tres (3) en donde:

0 = No es causa

1 = Es causa indirecta o tiene una relación de causalidad débil

2 = Es causa medianamente directa o tiene una relación de causalidad media

3 = Es causa muy directa o tiene una relación de causalidad fuerte

La puntuación designada debe ser acordada por todos los miembros del equipo de diseño, no se deben utilizar cálculos promedios. Es importante recordar que la relación de causalidad no es 'bidireccional' es decir, si el problema P1 es causa muy directa (nivel 3) del problema P2, es muy poco probable que el problema P2 sea una causa muy directa del problema P1. Siempre piense bajo la lógica de: ¿Cuáles problemas son causa? Y ¿Cuáles problemas son consecuencia?

**Suma la puntuación de cada columna y de cada fila.** Sumar los puntos obtenidos de cada problema en su respectiva columna y fila permitirá identificar el grado de causalidad o consecuencia que éste tiene sobre los demás problemas que conforman la situación problemática. Para esto se definirá un grado de 'actividad' o influencia y un grado de 'pasividad' o dependencia, de la siguiente forma:

**Total activo:** Corresponde a la suma del puntaje horizontal de cada problema. Representa el grado de influencia de cada problema sobre los demás, un problema con alto puntaje indica que es causa de muchos otros o viceversa.

**Total pasivo:** Es la suma del puntaje vertical de cada problema. Representa el grado de dependencia de cada problema, un problema con alto puntaje indica que es causado por muchos otros o bien, el problema es consecuencia de otros problemas.

Los valores del total activo quedan consignados en una columna al lado derecho de la matriz, mientras que los valores del total pasivo quedan consignados en una fila en la parte inferior de la matriz.

Adicionalmente, la matriz cuenta con una columna denominada como 'Intervención directa' en la cual, el equipo de diseño deberá declarar si está o no en capacidad de afrontar dicho problema y solucionarlo. Aquí se deberá responder con un 'sí' o un 'no' y en caso que la respuesta sea negativa, se deberá escribir el nombre del actor involucrado que tiene el poder y recursos necesarios para llevar a cabo acciones a favor o en contra de la solución del problema.

4

**Defina el plano cartesiano.** Los resultados obtenidos de la suma de cada columna y fila deben ser graficados en un plano cartesiano para su interpretación. Para esto, se construye un plano cartesiano con base en los valores del total activo y del total pasivo y se divide por sendas paralelas a los ejes, utilizando las medianas de los intervalos formados por los datos. (La media es valor mayor menos el valor menor, dividido por 2, a dicho resultado se le suma el valor menor y así se obtiene la mediana.) Esto con el fin de generar cuatro (4) cuadrantes iguales. En el ejemplo ilustrativo se entenderá mejor este paso.

5

6

**Grafique y clasifique los problemas.** Los resultados obtenidos en la columna 'total activo' corresponderán a los valores que deben ser graficados en el **eje x** del plano cartesiano, mientras que, los resultados obtenidos en la fila 'total pasivo' deberán ser graficados en el **eje y**. Si el problema P1 tiene influencia (total activo) 6 y dependencia (total pasivo) 2, sus coordenadas en el plano cartesiano serán (6,2) en donde 6 corresponde a la coordenada en el eje x y 2 a la coordenada en el eje y.

La división del plano cartesiano realizada en el paso 5 permitirá clasificar los problemas de acuerdo al cuadrante en donde se ubican, de acuerdo a la siguiente interpretación:

- **Problemas activos:** Hace referencia a los problemas que influyen mucho sobre los demás, pero que no son causados o influenciados por el resto de problemas.
- **Problemas críticos:** Son problemas de influencia, es decir son una causa de otros, pero así mismo son causados o influenciados por los demás.
- **Problemas pasivos:** En ocasiones denominados como problemas reactivos, hace referencia a problemas muy influenciados por otros y ejercen poca influencia sobre los demás. En otras palabras, son aquellos problemas que no influyen de manera importante sobre otros, pero que son causados por la mayoría de los demás.
- **Problemas indiferentes:** Aquellos que hacen parte del sistema, pero no son definitorios ni estratégicos. Estos problemas no tienen ningún efecto de causalidad sobre el sistema, por lo cual representan los problemas de baja prioridad, pues cualquier intervención sobre ellos no generará efectos sobre los demás.

Es necesario resaltar que la clasificación de los problemas en los cuatro cuadrantes del plano cartesiano no indica si estos son o no importantes: solo muestran una relación posible para un conjunto de problemas. El equipo de diseño deberá escoger, como primera opción aquellos problemas activos para los cuales puede intervenir directamente y, en segundo lugar, los críticos, pues éstos hacen "mover" el sistema. Los problemas reactivos o pasivos pueden servir como indicadores. Es decir, cuando se intervengan los problemas activos o críticos, los problemas pasivos podrán desaparecer, cambiar o disminuir sus efectos, de ahí su denominación como indicadores de cambio y eficiencia de la intervención.

7

**Identifique y seleccione el problema a priorizar.** A partir de los resultados obtenidos en el paso de graficar y clasificar los problemas, el equipo de diseño deberá acordar cuál problema va a priorizar y abordar en las siguientes etapas de la RUTA.

## Referencias

Mojica, J. (2005) La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica. Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas. Ed.1.

CORPOICA (1995) Secuencia 1: Análisis y Priorización de Problemas. *Manual para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico*. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Santafé de Bogotá. Colombia.

Situación problemática: Acceso a servicios de agua, saneamiento e higiene de calidad en una zona rural

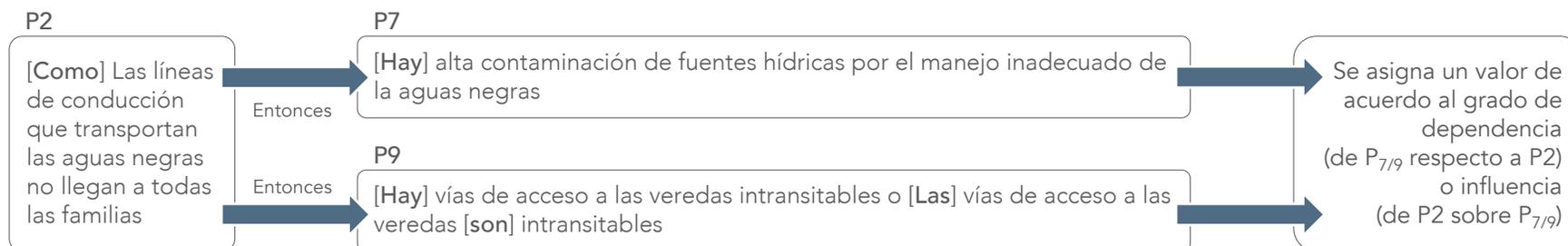
- P1 Las líneas de conducción que abastecen agua potable no llegan a todas las familias
- P2 Las líneas de conducción que transportan las aguas negras no llegan a todas las familias
- P3 Alta demanda del servicio de agua potable en las veredas
- P4 Las familias de las veredas desconocen los procedimientos para el tratamiento de agua
- P5 Las familias de las veredas no reciben asesoría para tratar el agua lluvia que recolectan
- P6 Algunas familias de las veredas no tienen sistemas adecuados de recolección de agua
- P7 Alta contaminación de fuentes hídricas por el manejo inadecuado de las aguas negras
- P8 Las familias de las veredas consumen agua no potable
- P9 Vías de acceso a las veredas intransitables

1 & 2

- ➔ Los problemas evidencian una situación deficiente o negativa (falta de agua para las labores del hogar, índices de potabilidad del agua bajos) o el exceso de un factor indeseado (alta tasa de mortalidad por enfermedad diarreica aguda en los niños de las veredas, alto desperdicio de recurso hídrico en las veredas).
- ➔ Los problemas deben ser cuantificables y monitoreables.
- ➔ Los problemas deben redactarse de tal forma que faciliten la interpretación y no haya lugar a suposiciones.
- ➔ La redacción debe permitir identificar el impacto que ocasiona el problema y no los acontecimientos que 'están ocurriendo':
  - **Incorrecto:** Necesidad del consumo de agua sin importar si está limpia.
  - **Correcto:** Las familias de las veredas consumen agua no potable o sin purificar.

3

Para realizar el análisis de causalidad y puntuar la dependencia o influencia de los problemas, se sugiere, el siguiente enfoque. El equipo de diseño es libre de utilizarlo o definir uno propio. Se puede suponer que el problema si causa los demás y redactar una frase como la siguiente:



El hecho de redactar una frase con los problemas le permitirá identificar más claramente la relación de causalidad existente. En algún casos, este enfoque le permitirá identificar que 'en medio' de los dos problemas que está analizando, pueden ubicarse otro u otros. Por ejemplo, entre los problemas P2 y P7 puede haber un problema que sea Baja cultura de manejo adecuado de aguas negras por parte de las familias de las veredas, o altas tasas de descargas de aguas negras en las fuentes hídricas por parte de las familias de las veredas.

# 3 & 4

Como puede darse cuenta, en este ejemplo hace falta identificar varios problemas 'intermedios' que permitan establecer una correcta relación causal (causas y consecuencias) entre todos los problemas. El equipo de diseño deberá 'desglosar' la situación problemática en la mayor cantidad de problemas posible, pero debe procurar mantener un máximo de 15 a 20 problemas; si requiere analizar una cantidad mayor, se recomienda que agrupe algunos problemas en subsistemas que faciliten el análisis.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	Total activo o influencia	Intervención directa
P1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	4	
P2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	
P3	2	2	0	0	1	1	1	0	0	7	
P4	0	0	0	0	0	2	1	2	0	5	
P5	0	0	0	3	0	2	1	3	0	9	
P6	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	
P7	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	
P8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P9	2	2	0	0	2	0	0	0	0	6	
Total pasivo o dependencia	4	4	0	3	3	6	5	13	0		

Esta columna se debe responder de acuerdo con las capacidades y recursos de las personas y organizaciones que conforman el equipo de diseño

Para graficar los problemas en el plano cartesiano se utilizan los resultados obtenidos para el total activo y total pasivo. Por lo tanto, las coordenadas del problema P9 en el plano cartesiano serán: en el eje x (6) y en el eje y (0)

# 5

Valores usados para calcular las medianas

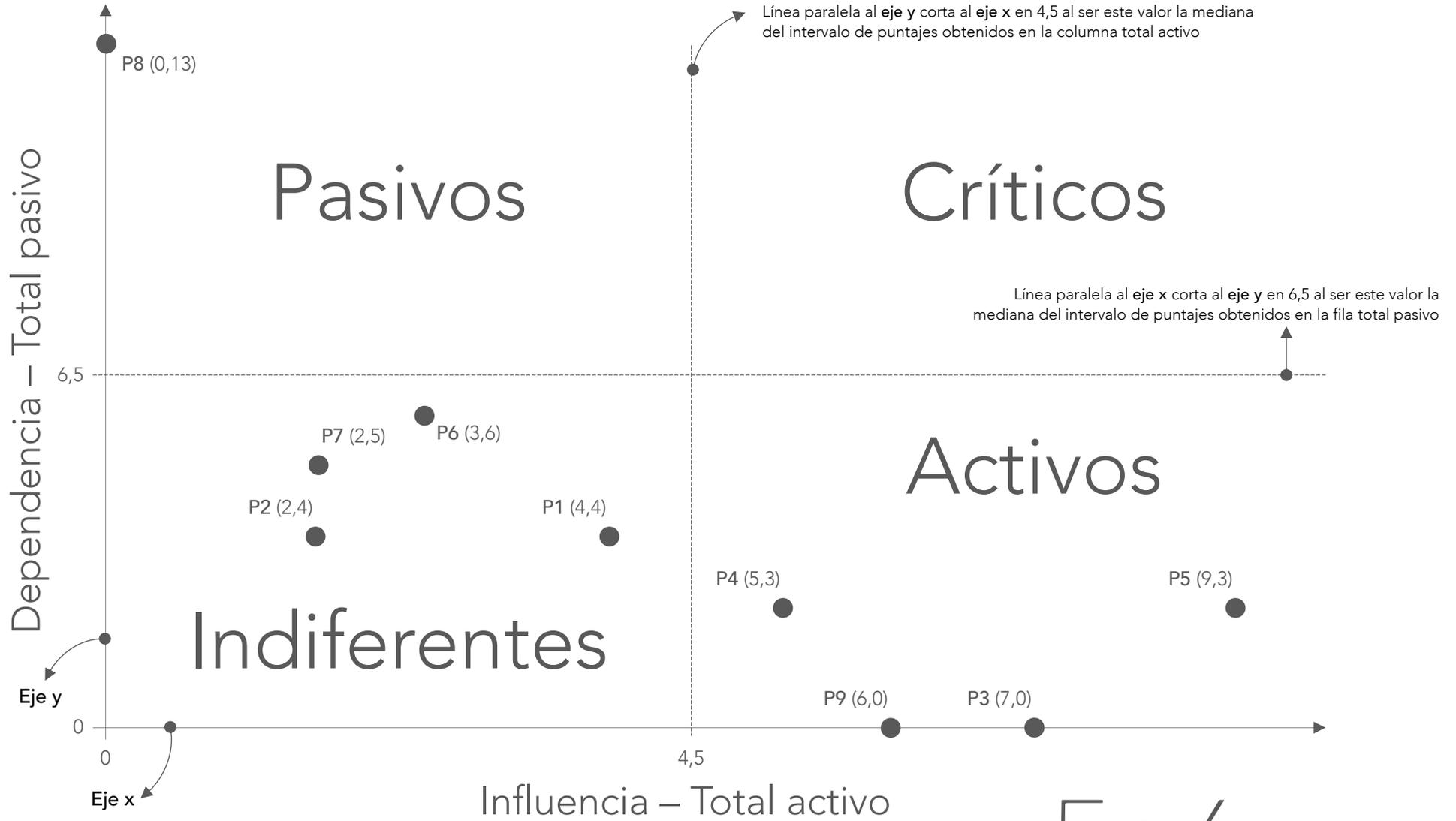
Las sendas paralelas a los ejes que dividirán el plano cartesiano son:

La línea paralela al eje y cortará al eje x en 4,5  $\rightarrow \left(\frac{9-0}{2}\right) + (0) = 4,5$

Mediana de la influencia

La línea paralela al eje x cortará al eje y en 6,5  $\rightarrow \left(\frac{13-0}{2}\right) + (0) = 6,5$

Mediana de la dependencia



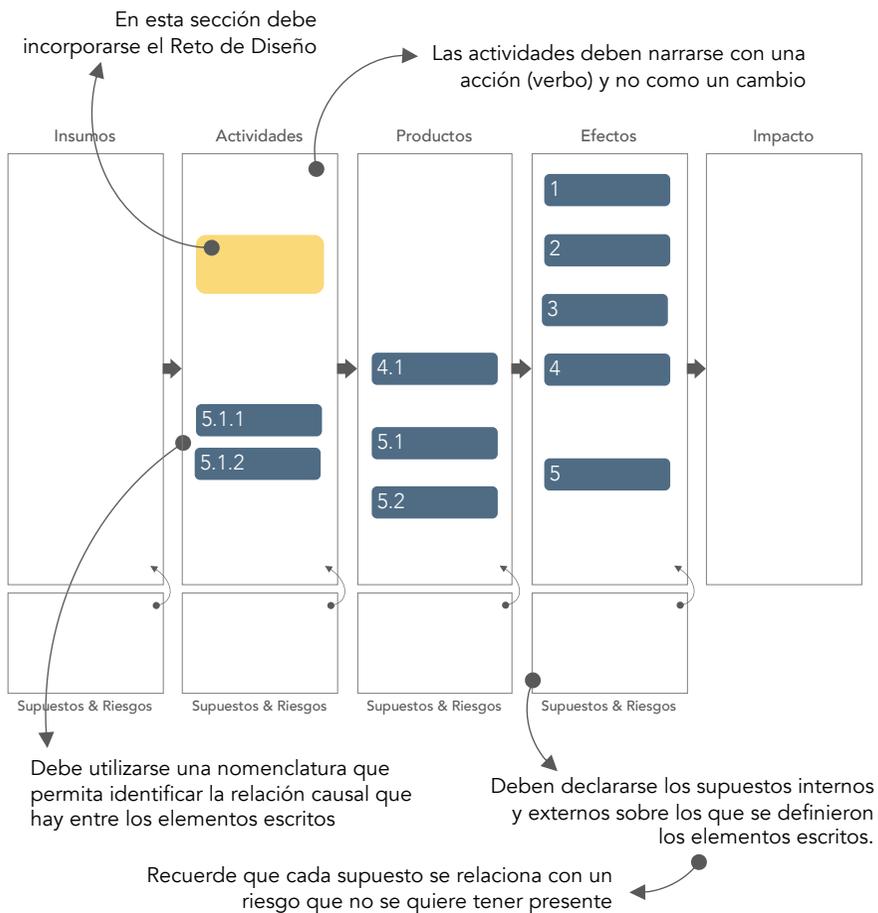
5&6

# Teoría de Cambio & Reto de Diseño

# Teoría de Cambio |

## cadena de resultados

- Los cambios deben declararse siempre en términos de las personas, territorios y comunidades que los experimentan.
- Para los cambios, evite utilizar conectores lógicos para unir verbos. Siempre debe declararse un solo cambio por cada elemento (un verbo por elemento).
- Los cambios declarados deben ser medibles.



“La teoría del cambio es una narración estructurada que describe las actividades que se deben realizar para lograr cambios positivos en personas, comunidades y territorios; refleja la forma de pensar y de actuar de las organizaciones que la construye. Construir teorías del cambio, reflexionando con las comunidades sobre su situación actual y la situación que desean, es una base para formular programas y proyectos de desarrollo social e investigación más pertinentes y enfocados a los resultados o cambios que se desean alcanzar.” (Pacheco, J. & Archila, S., 2020). La teoría de cambio puede resumirse con una cadena de resultados constituida por 5 aspectos fundamentales, como se ilustra a continuación:

## Cadena de Resultados



## Glosario

**Insumos:** En ocasiones denominados como recursos. Pueden ser recursos humanos, tecnológicos, financieros, de información y conocimientos o materiales para la construcción de productos.

**Actividades:** Acciones por medio de las cuales se combinan y emplean los insumos para generar un producto determinado. Pueden ser llamadas también procesos.

**Productos:** Hace referencia a los cambios en las capacidades de individuos o instituciones, así como también a los productos y servicios generados y provistos a la población objetivo.

**Efectos:** Denominados también como resultados, son los cambios en el comportamiento y desempeño de personas y organizaciones.

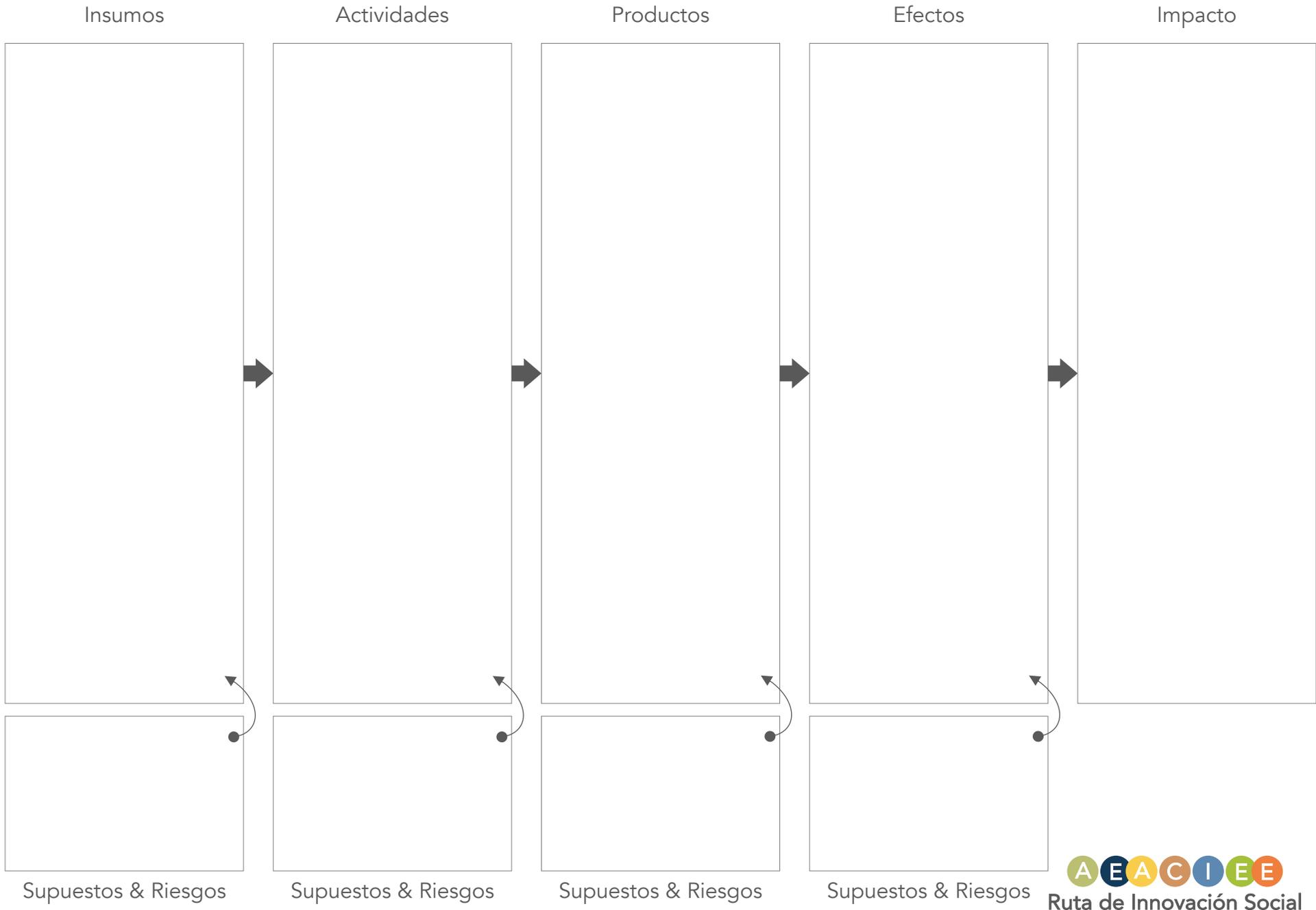
**Impactos:** Cambios (intencionales o no, positivos y/o negativos) en la calidad de vida y/o condiciones de la población objetivo que son atribuibles exclusivamente a los productos provistos (Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J., 2019).

## Referencias

Pacheco, J., & Archila, S. (2020). Guía para construir teorías del cambio en programas y proyectos sociales desde los principios generales de El Minuto de Dios. Bogotá, Colombia: UNIMINUTO. Obtenido de <http://agendasregionales.uniminuto.edu>.

Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. & Scolari, J. (2019) Guía No. 3 Teoría de cambio. *¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?*. CIPPEC, Gobierno de San Juan.

NESTA (N.R.) DIY: Development Impact & You. *Practical tools to trigger & support social innovation*. London. UK.



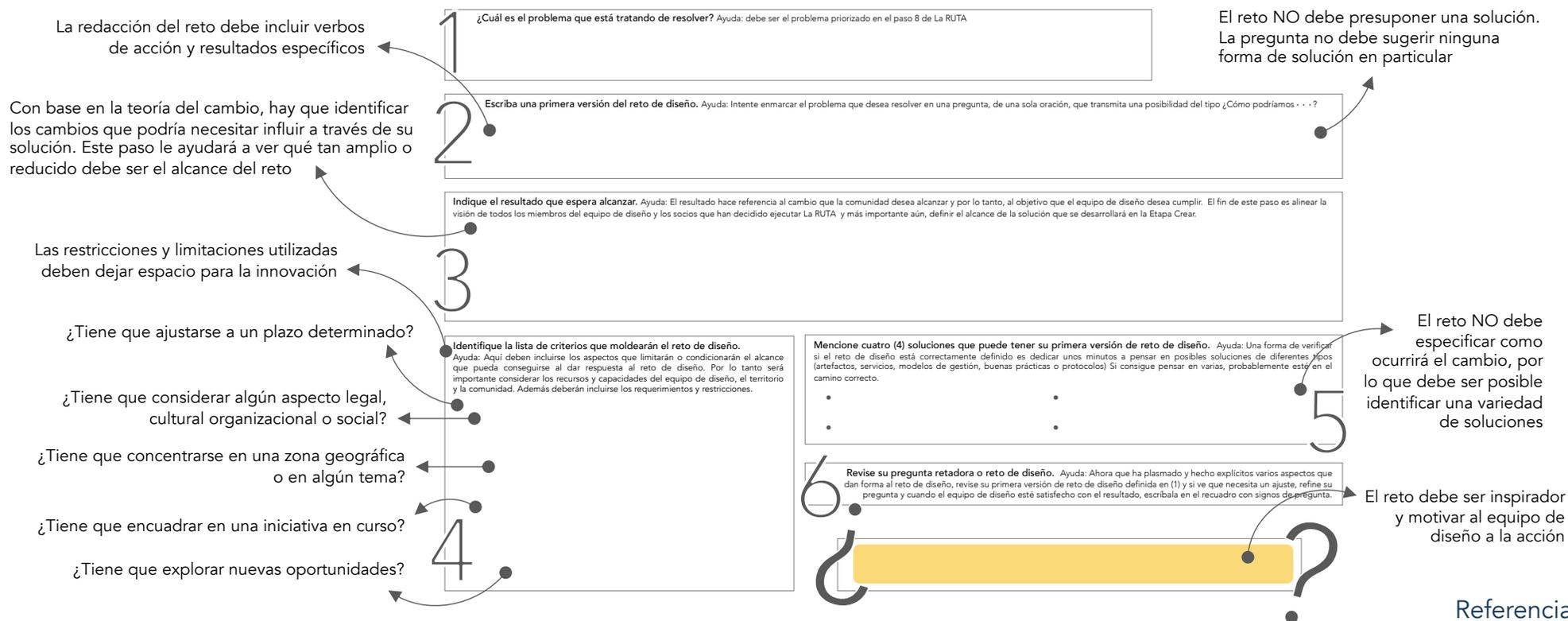
# Reto de diseño |

Es la pregunta de cómo lograr el cambio, dicha pregunta alineará al equipo de diseño a unos objetivos particulares y definirá el alcance de la solución que se desarrollará, sin llegar a definir completamente el resultado a obtener.

Como se explica en el documento de La RUTA un reto de diseño

“es un llamado a la acción, que enuncia los elementos concretos que debería incluir la solución. Debe ser lo suficientemente amplio para permitir descubrir las áreas de oportunidad y la generación de nuevos enfoques, pero lo suficientemente acotado por restricciones, como para que sea manejable y permita innovar. El reto debe incluir explícitamente los resultados propuestos en la teoría del cambio, la finalidad no debe ser la solución *por sí misma* sino el efecto que se quiere conseguir con su implementación; debe poder diferenciarse el cómo del para qué.”

Se debe tener en cuenta que, como se explica también en el documento de La RUTA, una situación problemática está conformada de varios problemas así que la teoría del cambio sobre esta situación estará conformada por varios cambios. Por lo tanto, se tendrán varios retos de diseño los cuales deberán ser definidos y abordados de manera particular. Para el desarrollo de ésta herramienta, el problema a partir del cual se formulará el reto de diseño será el problema priorizado en el Paso 8 de La RUTA, para el cual el equipo de diseño tiene mayores posibilidades de intervenir y de promover un cambio en la situación problemática en la que se está trabajando.



## Referencias

IDEO (2015). Diseño centrado en las personas: Kit de Herramientas (Vol. 2). Canadá.

IDEO (N.R.) Frame Your Design Challenge. Design Kit. Disponible en: <https://www.designkit.org>

1

¿Cuál es el problema que está tratando de resolver? Ayuda: debe ser el problema priorizado en el paso 8 de La RUTA

2

Escriba una primera versión del reto de diseño. Ayuda: Intente enmarcar el problema que desea resolver en una pregunta, de una sola oración, que transmita una posibilidad del tipo ¿Cómo podríamos . . . ?

3

Indique el resultado que espera alcanzar. Ayuda: El resultado hace referencia al cambio que la comunidad desea alcanzar y por lo tanto, al objetivo que el equipo de diseño desea cumplir. El fin de este paso es alinear la visión de todos los miembros del equipo de diseño y los socios que han decidido ejecutar La RUTA y más importante aún, definir el alcance de la solución que se desarrollará en la Etapa Crear.

4

Identifique la lista de criterios que moldearán el reto de diseño.

Ayuda: Aquí deben incluirse los aspectos que limitarán o condicionarán el alcance que pueda conseguirse al dar respuesta al reto de diseño. Por lo tanto será importante considerar los recursos y capacidades del equipo de diseño, el territorio y la comunidad. Además deberán incluirse los requerimientos y restricciones.

Mencione cuatro (4) soluciones que puede tener su primera versión de reto de diseño. Ayuda: Una forma de verificar si el reto de diseño está correctamente definido es dedicar unos minutos a pensar en posibles soluciones de diferentes tipos (artefactos, servicios, modelos de gestión, buenas prácticas o protocolos) Si consigue pensar en varias, probablemente esté en el camino correcto.

- 
- 
- 
- 

5

6.

Revise su pregunta retadora o reto de diseño. Ayuda: Ahora que ha plasmado y hecho explícitos varios aspectos que dan forma al reto de diseño, revise su primera versión de reto de diseño definida en (1) y si ve que necesita un ajuste, refine su pregunta y cuando el equipo de diseño esté satisfecho con el resultado, escríbala en el recuadro con signos de pregunta.



## Ruta de Innovación Social

**Entender-Analizar** Caja de herramientas

Documento complementario al Documento Técnico 01 – Ruta de Innovación Social. Paso a paso para desarrollar innovaciones sociales (2021)