



Organización
Internacional
del Trabajo

100
1919-2019



INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA PROMOCIÓN DEL TRABAJO DECENTE EN LA ECONOMÍA RURAL

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE
INICIATIVAS LABOR

▲ ■ ●
AGIRRE LEHENDAKARIA CENTER
for Social and Political Studies



INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA PROMOCIÓN DEL TRABAJO DECENTE EN LA ECONOMÍA RURAL

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS LABOR

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019. Primera edición 2019.

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

OIT

Manual de implementación de iniciativas LABOR. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2019. 120 p.

Trabajo decente, economía rural, diálogo social, desarrollo sostenible, América Latina, Caribe.

ISBN: 978-92-2-133930-4 (versión impresa)

ISBN: 978-92-2-133931-1 (versión web pdf)

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, u ordenándose a: ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns o escribanos a: biblioteca_regional@ilo.org.

Impreso en el Perú

ADVERTENCIA

El uso del lenguaje que no discrimine, ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Índice

PRÓLOGO	09
AGRADECIMIENTOS	10
GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	13
PARTE I: DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LABOR Y USUARIOS DEL MANUAL	
Contexto y desafíos	17
Definición y objetivos de LABOR	18
Usuarios del manual	19
PARTE II: FASES SECUENCIALES ITERATIVAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL DE LABOR	
Fase 1: Conformación y puesta en marcha de la plataforma de innovación social	21
1.1. Competencias requeridas para esta fase	21
1.2. Alcance y finalidad de la fase	21
1.3. Objetivos	23
1.4. Metodología y herramientas de trabajo	23
1.5. Actividades a desarrollar	27
1.6. Productos de la fase	27
1.7. Materiales de apoyo	27
Fase 2: Análisis, escucha e interpretación colectiva	28
2.1. Competencias requeridas para esta fase	28
2.2. Alcance y finalidad de la fase	28
2.3. Objetivos	30
2.4. Metodología y herramientas de trabajo de las sub fases	30
Metodologías y herramientas de trabajo de la sub fase de ANÁLISIS	

Metodología y herramientas de trabajo de la sub fase de ESCUCHA	36
Metodología y herramientas de trabajo de la sub fase de INTERPRETACIÓN COLECTIVA	40
2.5. Actividades a desarrollar	47
2.6. Productos de la fase	49
2.7. Materiales de apoyo	49
Fase 3: Co-creación	50
3.1. Competencias requeridas para esta fase	50
3.2. Alcance y finalidad de la fase	51
3.3. Objetivos	53
3.4. Metodología y herramientas de trabajo	53
3.5. Actividades a desarrollar	67
3.6. Productos de la fase	67
3.7. Materiales de apoyo	67
Fase 4: Prototipado	
4.1. Competencias requeridas para esta fase	68
4.2. Alcance y finalidad de la fase	68
4.3. Objetivos	70
4.4. Metodología y herramientas de trabajo	70
4.5. Actividades a desarrollar	75
4.6. Productos de la fase	76
4.7. Materiales de apoyo	76
Fase 5: Escalado	
5.1. Competencias requeridas para esta fase	77
5.2. Alcance y finalidad de la fase	77
5.3. Objetivos	78
5.4. Metodología y herramientas de trabajo	78
5.5. Actividades a desarrollar	83
5.6. Productos de la fase	83
5.7. Materiales de apoyo	83

PARTE III: FASES TRANSVERSALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Fase 6: Evaluación evolutiva

6.1.	Competencias requeridas para esta fase	85
6.2.	Alcance y finalidad de la fase	85
6.3.	Objetivos	87
6.4.	Metodología y herramientas de trabajo	87
6.5.	Actividades a desarrollar	98
6.6.	Productos de la fase	98
6.7.	Materiales de apoyo	98

Fase 7: Comunicación

7.1.	Competencias requeridas para esta fase	99
7.2.	Alcance y finalidad de la fase	99
7.3.	Objetivos	100
7.4.	Metodología y herramientas de trabajo	101
7.5.	Actividades a desarrollar	102
7.6.	Productos de la fase	103
7.7.	Materiales de apoyo	103

Fase 8: Financiamiento y sostenibilidad financiera

8.1.	Competencias requeridas para esta fase	104
8.2.	Alcance y finalidad de la fase	104
8.3.	Objetivos	105
8.4.	Metodología	105
8.5.	Actividades a desarrollar	106
8.6.	Productos de la fase	106
8.7.	Materiales de apoyo	106

BIBLIOGRAFÍA	107
---------------------	------------

Prólogo

LABOR “Laboratorio de innovación social para la promoción del trabajo decente en la economía rural en América Latina y el Caribe”, se plantea en un contexto global donde nuevas fuerzas, entre ellas, los avances tecnológicos (la inteligencia artificial, la automatización y la robótica) están transformando el mundo del trabajo, y en un escenario regional donde el 68,5% de trabajadores rurales tiene empleo informal frente al 47 % de trabajadores urbanos¹.

LABOR toma como referencia la Agenda 2030, buscando contribuir a la territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, se promueve en el marco de la Declaración de Panamá², que señala que para construir un mejor futuro del trabajo en las Américas, es necesario actuar en múltiples ámbitos y recomienda 17 prioridades de políticas aplicables a diversos ámbitos, sectores y áreas de la economía en su conjunto, y de la Declaración del Centenario de la OIT sobre el Futuro del Trabajo³ que define las zonas rurales como prioridad.

La economía rural tiene gran potencial para convertirse en centros de generación de riqueza y trabajo decente y un rol esencial en la construcción de un mejor futuro del trabajo en la región. Sin embargo, para hacer frente a los grandes rezagos de las áreas rurales de la región, se requieren mejoras e innovaciones en las intervenciones públicas y privadas. Esto implica desarrollar modelos y estrategias de intervención que permitan testar, ajustar y validar nuevas intervenciones innovadoras para la promoción del trabajo decente en la economía rural bajo una lógica iterativa de investigación acción para luego escalarlas a nivel de política pública, considerando las narrativas, necesidades y aspiraciones de los actores sociales, sectoriales y territoriales.

En tal sentido, LABOR constituye una iniciativa para apoyar a los constituyentes de la OIT en la identificación e implementación de soluciones innovadoras (políticas, estrategias, programas, proyectos, etc.) para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural en América Latina y el Caribe (ALC), conectando sus prioridades y retos con las necesidades y aspiraciones de sus grupos objetivo. Para lo cual propone la promoción de plataformas de innovación social que comprenden un conjunto de herramientas: análisis, escucha e interpretación, co-creación, prototipado, escalado, evaluación evolutiva, comunicación y financiamiento y sostenibilidad financiera.

El Manual que ponemos a disposición tiene por finalidad, entre otros, acompañar procesos de implementación de iniciativas piloto LABOR en América Latina y el Caribe.

Juan Felipe Hunt
Director Regional a.i.
Oficina de la OIT para América Latina y el Caribe

¹ OIT (2018). Mujeres y hombres en la economía informal: un panorama estadístico (tercera edición).
² OIT (2018). Declaración de Panamá para el Centenario de la OIT: por el futuro del trabajo en las Américas.
³ OIT (2019). Declaración del Centenario de la OIT sobre el Futuro del Trabajo.

Agradecimientos

Este Manual fue elaborado por un equipo liderado por Juan Felipe Hunt Ortiz, Director Regional a.i. de la OIT para América Latina y el Caribe (ALC) y coordinado por Efraín Quicaña, especialista en economía rural de la Oficina Regional de la OIT para ALC y punto focal para la promoción del trabajo decente en la economía rural de ALC.

La Oficina agradece al equipo de la OIT que participó en las discusiones iniciales del diseño de LABOR: Mariangels Fortuny y Elisenda Estruch Puertas del Departamento de SECTOR, María José Chamorro y Carlos Machuca de la Unidad de Programación de la Oficina Regional de la OIT para ALC, Gerardina González, Directora de la Oficina de la OIT para México y Cuba, Elena Montobbio, Directora adjunta de la Oficina de la OIT para los Países Andinos y María Arteta y Álvaro Ramírez-Bogantes de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana.

Asimismo, se agradece al equipo de la OIT que participó en el taller de formación en innovación social que se desarrolló en Lima del 24 al 26 de octubre 2018 y que contribuyó al diseño de la iniciativa LABOR: Carmen Benítez, Cybele Burga, María José Chamorro, Guillermo Dema, Carlos Machuca, Hugo Ñopo, Patricia Villegas y Andrés Yurén de la Oficina Regional, Marie Jeanjean, Rodrigo Mogrovejo, Elena Montobbio, María Olave y Diana Salcedo de la Oficina para los Países Andinos, Noémie Feix y Ana Belén Sánchez de la Oficina para México y Cuba, Christoph Ernst y Alejandra Pángaro de la Oficina para la Argentina, María Arteta, Hernán Coronado y Álvaro Ramírez-Bogantes de la Oficina de la OIT para América Central, Haití, Panamá y República Dominicana, Diego Rei de la Oficina de la OIT para el Caribe, Gerhard Reinecke de la Oficina de la OIT para el Cono Sur, María Claudia Falcão de la Oficina de la OIT para Brasil, Fernando Vargas de OIT/CINTERFOR, Walteri Katajamaki y Daniela Martínez de la Sede y María José Mallo de OIT/CIF.

La OIT agradece a Gorka Espiau e Itziar Moreno de Agirre Lehendakaria Center, así como a Alice Blukacz, Gloria Núñez, Pilar Cariño y Estrella Ojeda, colaboradoras externas de la OIT y a Rafael Visa, pasante de la Oficina Regional de la OIT para ALC por su participación en la elaboración del presente Manual.

La OIT agradece a la Obra Social “la Caixa” por haber involucrado al equipo de la OIT en eventos en Perú y Colombia en el marco del programa Work 4 Progress: Innovación para el fomento del empleo, iniciativa que también ha servido de referencia para la elaboración del presente Manual. Asimismo, se ha tomado como referencia un estudio de benchmarking de laboratorios de innovación social a nivel global que la OIT realizó en el 2018.

Finalmente, se agradece a Carlos Rodríguez y José Manuel Salazar-Xirinachs, ex Directores de la Oficina Regional de la OIT para ALC quienes en su momento lideraron el equipo de trabajo.

Glosario

Co-creación: Proceso liderado por los actores de la plataforma con la participación de los constituyentes de la OIT, sus grupos objetivo y la comunidad (sentido amplio) en el cual se formulan soluciones innovadoras de manera colaborativa.

Comunidad: Conjunto de personas de un territorio. En sentido amplio se incluye en este concepto a diversos actores: personas, gobierno, instituciones públicas, empresas, organizaciones de trabajadores, organización de empleadores, organización no lucrativas (tercer sector), empresas sociales, establecimientos educativos, etc.

Constituyentes de la OIT: Como única agencia “tripartita” de la ONU, la OIT reúne a a sus constituyentes: gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores.

Contraparte impulsora: En el marco de LABOR, se vienen desarrollando iniciativas en territorios de América Latina y el Caribe, las cuales son promovidas por uno (o más) constituyente de la OIT. El constituyente que promueve una iniciativa es denominado “contraparte impulsora”.

Espacio de interpretación colectiva: Se trata de espacios de encuentro y/o concertación, por ejemplo eventos, reuniones o talleres, en los que participan el grupo de escucha incluyendo a representantes de grupo objetivo, con la finalidad de contrastar la información recogida.

Grupo de trabajo: Conjunto de personas que participan en el proceso de implementación de la iniciativa, conformado por diferentes perfiles de personas, tanto de la comunidad - en sentido amplio - como expertos/as. Puede modificarse su composición, aumentar o disminuir su número dependiendo del avance de la idea que se busca desarrollar.

Innovación social: La innovación social es el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, soluciones que contribuyen de manera positiva al desarrollo y empoderamiento humano, respondiendo a una diversidad de problemas y retos sociales, económicos, ambientales e institucionales vinculados a la exclusión, a diferentes carencias, y a la falta de bienestar⁴. En este marco, desde la perspectiva de la OIT, este enfoque ayuda a responder a las necesidades, prioridades y retos de los gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores para impulsar la justicia social y promover el trabajo decente.

Perfil etnográfico: Es una representación simplificada de las personas, sus principales desafíos y necesidades. Permite traducir la información del proceso de escucha a una forma más simple y de fácil comprensión.

Proceso de escucha: Es un conjunto de herramientas y actividades para conocer en profundidad las necesidades, retos y oportunidades de los grupos objetivo.

Prototipo: Es la materialización de una idea o solución para ponerla a prueba, aprender, ajustarla, modificarla o, eventualmente, descartarla.

Narrativas: Son las percepciones que tienen los grupos objetivo sobre su propia vida. Son subjetivas, e influyen de forma determinante en las acciones que creen posibles o imposibles.

Teoría de cambio: Es una hipótesis que describe la visión estratégica del cambio deseado, analizando y detallando cuidadosamente los supuestos detrás de cada etapa identificando las condiciones que permitirán o inhibirán cada uno de ellos, las actividades que producirán las condiciones y explicando como esas actividades podrían funcionar.

Introducción

La Oficina Regional de la OIT para ALC viene impulsando la iniciativa LABOR **“Laboratorio de innovación social para la promoción del trabajo decente en la economía rural en América Latina y el Caribe”**, en coordinación con las oficinas de la región.

La innovación social es el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, soluciones que contribuyen de manera positiva al desarrollo y empoderamiento humano, respondiendo a una diversidad de problemas y retos sociales, económicos, ambientales e institucionales vinculados a la exclusión, a diferentes carencias, y a la falta de bienestar⁵. En este marco, desde la perspectiva de la OIT, este enfoque ayuda a responder a las necesidades, prioridades y retos de los gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores para impulsar la justicia social y promover el trabajo decente.

El enfoque de innovación social promueve el uso de herramientas de “diseño centrado en el usuario” (“Design Thinking”), las cuales aumentan el impacto de los programas al generar nuevos modelos de actuación colaborativa y no centrarse únicamente en iniciativas “top down”. En tal sentido este enfoque permite a los constituyentes de la OIT impulsar nuevas iniciativas de manera colaborativa con el objetivo de aumentar la capacidad de innovación en procesos, productos y servicios, y consecuentemente lograr un mayor impacto y sostenibilidad de sus intervenciones.

En determinados países de ALC, LABOR acompañará y brindará apoyo técnico a la implementación de iniciativas bajo el enfoque de innovación social, para la aplicación de las siguientes fases en clave de plataforma de innovación: análisis, escucha e interpretación colectiva, co-creación, prototipado, escalado, evaluación evolutiva, comunicación, financiamiento y sostenibilidad financiera. Estas fases forman el siguiente ciclo de la innovación social:

5 Traducido y adaptado de Moulaert et al (2014). The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, p16.

Figura 1 El ciclo de la innovación social



El presente Manual, establece pautas para la implementación del ciclo de la innovación social en el marco de iniciativas de LABOR y recoge una serie de herramientas desarrolladas por diversas entidades del ámbito de la innovación social. Dichas herramientas se basan en diferentes enfoques disciplinares, integrando metodologías de la antropología, sociología, desarrollo de negocios, diseño y gestión de proyectos, etc.

La Parte I del documento presenta la iniciativa LABOR, el contexto y los desafíos que se plantea, sus objetivos, así como los usuarios del manual.

Para la operacionalización del ciclo de la innovación social promovido por LABOR, es preciso hablar de “fases secuenciales iterativas” y de “fases transversales”, las cuales se desarrollan a lo largo de la implementación del ciclo:

Figura 2: Los pasos operativos del ciclo de la innovación Social de LABOR



En tal sentido, la Parte II del documento se enfoca en la implementación de las fases secuenciales iterativas, y la Parte III en la implementación de las fases transversales. En ambas partes se presentan las fases según la siguiente estructura: primero se delinean las competencias requeridas por parte del equipo implementador para llevar a cabo la fase, luego se presenta el alcance y la finalidad de la fase, sus objetivos, la metodología y herramientas de trabajo, las actividades a desarrollar así como los productos de la fase, y materiales adicionales de apoyo.



Parte I

DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE
LABOR Y USUARIOS DEL MANUAL



Parte I: DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LABOR Y USUARIOS DEL MANUAL

Contexto y desafíos

En las zonas rurales de América Latina y el Caribe (ALC) viven más de 123 millones de personas, de las cuales 50 millones trabajan, con lo cual el empleo rural sostiene a una de cada cinco personas que trabajan en la región. Sin embargo, la proporción de trabajadores informales en las zonas rurales de ALC alcanza el 68,5%⁶, es decir, más de 27 millones de trabajadores se encuentran en situación de empleo vulnerable⁷.

Así, en las áreas rurales el principal problema del mercado laboral no está en la tasa de desempleo, sino en la baja calidad de los empleos.

En el ámbito de las políticas e instrumentos institucionales, la mayoría de los países de la región presentan debilidades en las políticas públicas dirigidas al mercado del trabajo y en las políticas de desarrollo productivo para las áreas rurales. Existe un sesgo urbano de las políticas gubernamentales que toman en cuenta sólo parcialmente las áreas rurales.

Asimismo, prevalece un modelo lineal en la gestión de las intervenciones (diseño-formulación-implementación-evaluación), la descoordinación y desarticulación de las iniciativas, así como la limitada conexión de las intervenciones con las narrativas y dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales de los territorios rurales, lo cual impacta negativamente en los procesos de innovación y los resultados esperados en términos de desarrollo y de sostenibilidad de las intervenciones.

En este contexto se plantean los siguientes desafíos:

- Mejorar o fortalecer el diseño, formulación y evaluación de intervenciones innovadoras y sostenibles para la promoción del empleo productivo y el trabajo decente en la economía rural.
- Desarrollar estrategias de intervención que permitan testar, ajustar y validar nuevas intervenciones innovadoras para la promoción del trabajo decente en la economía rural bajo una lógica iterativa de investigación-acción para luego escalarlas a nivel de política pública o amplificarlas.
- Desarrollar soluciones innovadoras para enfrentar los problemas y desafíos del mercado del trabajo considerando las narrativas, necesidades y aspiraciones de los actores sociales, sectoriales y territoriales.

⁶ OIT (2018). Mujeres y hombres en la economía informal: un panorama estadístico (tercera edición).
⁷ OIT (2016). Trabajar en el campo en el siglo XXI. Realidad y perspectivas del empleo rural en América Latina y el Caribe. (Panorama Laboral Temático, 3).
⁸ Para mayor información véase: Gerhard Reinecke (2018). "Enfoques específicos para el trabajo rural y agrícola en Salazar-Xirinachs J.M. y Chacaltana J. eds. (2018). Políticas de formalización en América Latina: Avances y desafíos.

- Encontrar nuevas formas innovadoras de actuar de manera colaborativa, intersectorial y multisectorial de cara a superar la descoordinación y desarticulación de las iniciativas y aprovechar la “inteligencia colectiva” para hacer frente a los desafíos de promoción del trabajo decente.
- Determinar la viabilidad de las intervenciones innovadoras en contextos territoriales y sectoriales específicos utilizando la menor inversión posible y herramientas ágiles de evaluación antes de la menor inversión posible de evaluación en un contexto de limitados recursos.

Definición y objetivos de LABOR

LABOR es el “Laboratorio de innovación social para la promoción del trabajo decente en la economía rural en América Latina y el Caribe”, que tiene como propósito facilitar la identificación de soluciones innovadoras para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural en ALC, considerando las prioridades y retos de los constituyentes y el mandato institucional de la OIT, así como las perspectivas de los trabajadores y unidades productivas más vulnerables y desfavorecidos de la economía rural. Las soluciones innovadoras, dependiendo del caso, serán adoptadas por los constituyentes de la OIT para su implementación, evaluación y escalado.

La propuesta de valor de LABOR

La principal novedad de LABOR es valorizar la posición estratégica de la OIT en materia de diálogo social, tripartismo y Normas Internacionales del Trabajo, así como su rol protagónico en torno al futuro del trabajo, para la aplicación de un nuevo conjunto de herramientas de la innovación social que permitan conectar las prioridades y retos de los constituyentes de la OIT con las necesidades y aspiraciones de sus grupos objetivo.

Objetivo general

Apoyar a los constituyentes de la OIT en procesos de identificación, co-creación, prototipado y escalado de soluciones innovadoras (políticas, estrategias, programas, etc.) que aumenten la calidad y el impacto de las intervenciones para la promoción del Trabajo Decente en la economía rural y respondan a las prioridades de políticas de la Declaración de Panamá (RRA del 2018) y la Declaración del Centenario de la OIT para el futuro del trabajo (CIT, 2019).

Objetivos específicos

- Fortalecer las capacidades de los constituyentes de la OIT en ALC para el diseño, formulación y evaluación de intervenciones innovadoras y sostenibles para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural.
- Desarrollar y validar con los constituyentes nuevas herramientas para la identificación, co-creación, prototipado, evaluación y escalado de iniciativas innovadoras, considerando el mandato y el enfoque institucional de la OIT.
- Diseñar, desarrollar y validar iniciativas que respondan a las prioridades y desafíos de los constituyentes y a las narrativas, necesidades y aspiraciones de sus grupos objetivo.
- Desarrollar nuevas formas innovadoras de actuar de manera colaborativa, multisectorial e intersectorial para hacer frente a los desafíos de promoción del trabajo decente.

Además, y de forma transversal, LABOR busca facilitar la generación de sinergias, nuevos conocimientos y espacios de colaboración entre los diferentes Departamentos, Unidades y Oficinas de la OIT, sus constituyentes y otros interlocutores externos en clave de plataforma de innovación.

Usuarios del manual

Este manual se dirige a los constituyentes de la OIT y otras entidades del sector público y privado, que tienen la función de implementar las iniciativas de LABOR:

- Gerentes y personal técnico de las Organizaciones de Empleadores y de las Organizaciones de Trabajadores.
- Gerentes y personal técnico de los ministerios responsables del desarrollo rural, y otras instituciones gubernamentales que contribuyen al desarrollo territorial, como los Ministerios de Trabajo, Desarrollo Social, Educación, Producción, Comercio, Industria, Género, Juventud, Pueblos Indígenas, Organismos de Inversión, etc.
- Planificadores, formuladores, gestores de políticas y asesores de la planificación y gestión relacionados con el desarrollo territorial de los niveles subnacional, regional y local.
- Profesionales del sector privado del campo del desarrollo.
- Gerentes y personal técnico de las Organizaciones de la Cooperación Internacional y de las Organizaciones de la Sociedad Civil (representantes de asociaciones de mujeres, de jóvenes y pueblos indígenas) y la Academia.

Parte II

FASES SECUENCIALES ITERATIVAS EN
LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE
LA INNOVACIÓN SOCIAL DE LABOR



Parte II: FASES SECUENCIALES ITERATIVAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL DE LABOR

El trabajo en clave de plataforma de innovación utiliza algunos elementos fundamentales de los procesos de innovación social: el análisis, la escucha e interpretación, la co-creación, el prototipado, el escalado, la evaluación evolutiva, la comunicación y el financiamiento y sostenibilidad financiera, que serán descritos a continuación.

Fase 1: Conformación y puesta en marcha de la plataforma de innovación social

1.1. Competencias requeridas para esta fase

- Conocimiento y experiencia en desarrollo rural y territorial.
- Conocimiento del entorno y relación con el territorio y/o sector priorizado.
- Capacidad de diseño de procesos y proyectos de desarrollo.
- Capacidad de coordinación y gestión de equipos de trabajo.
- Capacidad de comunicación.
- Eficiencia en la utilización de recursos.
- Capacidad de gestión logística y financiera.

1.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 3: Fase de conformación y puesta en marcha de la plataforma de innovación social en el ciclo de la innovación social



Una plataforma de innovación social es el “conjunto de: 1) actores, 2) metodologías y 3) acciones que de forma integrada y abierta generan nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos a los que se enfrentan los países en desarrollo”, entendiendo a la población no sólo como usuaria del territorio sino también como generadora y artífice del mismo.

Las plataformas, según el contexto y procesos de los territorios y/o sectores económicos, pueden tomar la forma organizativa de mesas temáticas, mesas sectoriales, consejos, comités, etc., donde los constituyentes de la OIT, según sus intereses, objetivos y mandatos coordinan y articulan iniciativas entre ellos y con otros actores en torno a unos objetivos comunes.

En tal sentido, promover o consolidar plataformas de innovación social para el fomento del empleo productivo y el trabajo decente en la economía rural de diferentes países y territorios de América Latina y el Caribe permite a los constituyentes de la OIT (gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores), fortalecer y amplificar los procesos de diálogo social, así como la articulación y coordinación con una diversidad de actores de los niveles nacionales y sub nacionales a fin de generar un cambio sistémico y sostenible.

El valor añadido que el trabajo en plataforma puede tener en las instituciones tripartitas de la OIT en ALC y en los territorios en los que se desarrollan, se detalla a continuación:

- Ayudan a conectar multitud de iniciativas y refuerzan la coherencia y visibilidad de las mismas, a través de una metodología colaborativa, en lugar de recurrir a proyectos aislados.
- Crean redes de actores vinculadas a la plataforma que identifican las necesidades y estrategias adecuadas para implementar un solución en un territorio y/o sector concreto.
- Permiten aprovechar el conocimiento avanzado de un sector, territorio, ciudad o país (generado por universidades, cooperativas, ayuntamientos, iniciativas comunitarias, incubadoras, etc.) mucho más intensamente.
- Generan ecosistemas de innovación interconectados entre sí, aumentando el impacto de las iniciativas.
- Reducen el riesgo de la inversión y generan una estrategia de salida a mediano y largo plazo para sus impulsores.
- Adaptan las soluciones al contexto cultural local, aumentando su capacidad de éxito e impacto en el territorio o sector.
- Ayudan a identificar posibilidades de creación de trabajo decente, en este caso en el medio rural.
- Integran necesidades sociales, ambientales y económicas del territorio en una serie de propuestas diseñadas y ejecutadas de forma colectiva.
- Promueven y mejoran la interculturalidad y la conexión social.

1.3. Objetivos

Objetivos generales

1. Conformar la plataforma de innovación social para el desarrollo de las fases subsecuentes.
2. Garantizar la coordinación y comunicación entre las entidades e instituciones que participan en la iniciativa en el territorio y/o sector seleccionado.
3. Fomentar la relación de la contraparte impulsora con otros actores del territorio y/o sector vinculados con la economía rural.

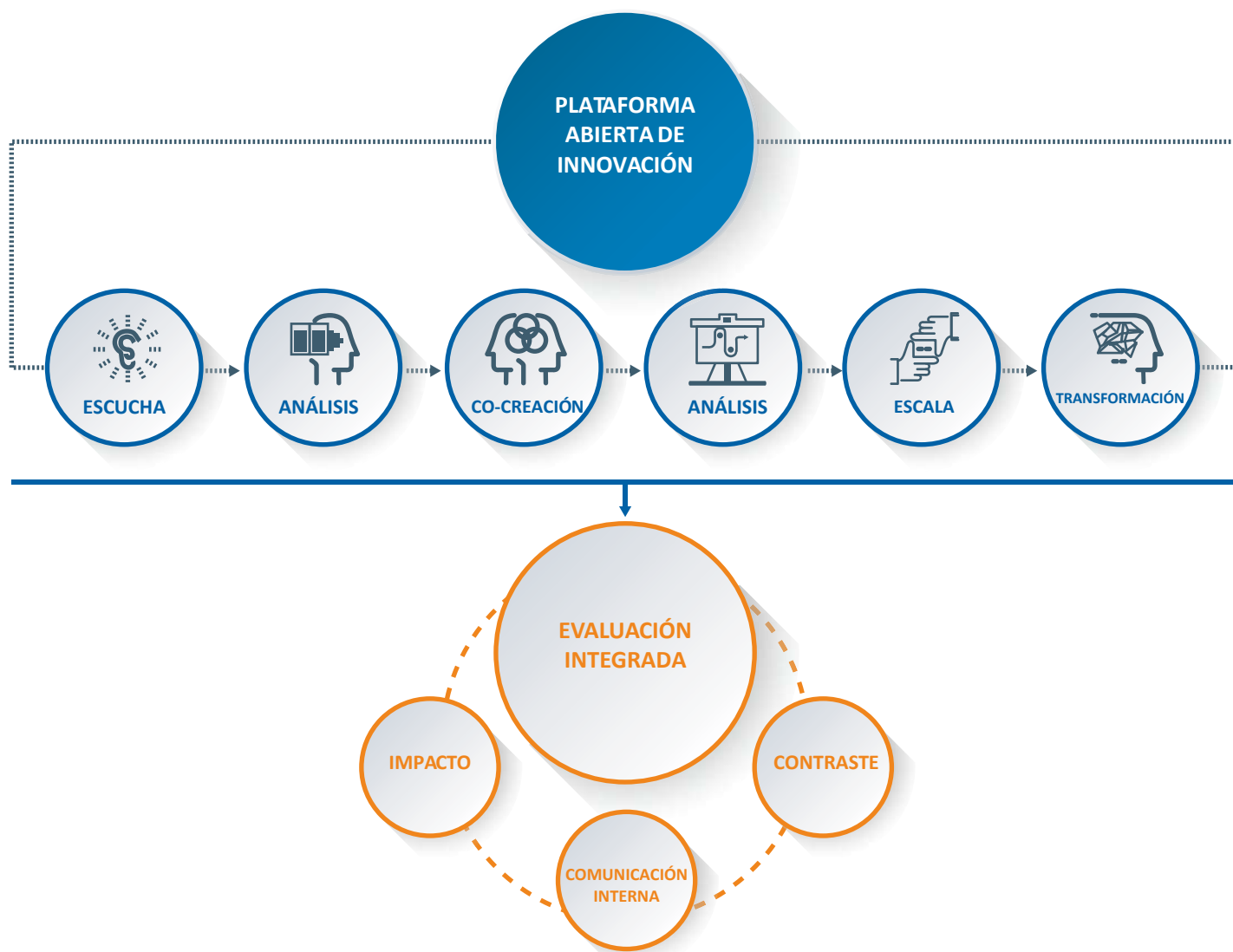
Objetivos específicos

1. Identificar y delimitar funciones y/o compromisos según mandato, competencias y responsabilidad de cada actor en iniciativas o proyectos ejecutados en forma colectiva.
2. Fortalecer el enfoque y trabajo tripartito a través de estrategias colaborativas y cooperación entre los constituyentes de la OIT y otros agentes para que la plataforma y las redes y/o alianzas creadas sean sostenibles en el tiempo.
3. Fortalecer los procesos de diálogo social, coordinación y articulación en el territorio y/o sector priorizado.
4. Identificar oportunidades de promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural como respuesta a diferentes necesidades sociales, ambientales y económicas del territorio.
5. Conectar iniciativas territoriales y/o sectoriales ya existentes pero desconectadas entre sí, para aumentar su impacto.

1.4. Metodología y herramientas de trabajo

El trabajo en plataforma utiliza algunos elementos fundamentales de los procesos de innovación social que conforman fases que se describen en este manual: análisis, escucha e interpretación, co-creación, prototipado, escalado, evaluación evolutiva, comunicación y financiamiento y sostenibilidad financiera.

Figura 4: Estructura de las plataformas de innovación social



Fuente: Agirre Lehendakaria Center

• DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Esta herramienta diseñada por el Danish Design Centre para UNDP puede servir como inspiración para focalizar la misión y los objetivos de la plataforma, así como a definir el marco específico de todo. Se recomienda rellenarla para cada una de las iniciativas de manera colaborativa entre la entidad implementadora y la entidad impulsora incluyendo a la OIT y a sus constituyentes.

Figura 5: Definición de objetivos

A1 GENERADOR DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

EQUIPO

1 FIN DE LA POBREZA 2 HAMBRE CERO 3 SALUD Y BIENESTAR 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD 5 IGUALDAD DE GÉNERO 6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 7 ENERGÍA ASESIBLE Y NO CONTAMINANTE 8 TRABAJO DECENTE Y ECONOMÍA CRECIMIENTO 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA 10 REDUCCIÓN DE LA DESIGUALDAD 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES 13 ACCIÓN POR EL CLIMA 14 VIDA SUBMARINA 15 VIDA DE TERRESTRES 16 PAZ, JUSTICIA Y FUERTE INSTITUCIÓN 17 ALIANZAS PARA LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

¿CUÁL ES EL PROBLEMA que vas resolver?

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

¿Cuáles son las ACCIONES MÁS IMPORTANTES EN LAS QUE HAY ENFOCARSE PARA TENER ÉXITO?

¿Cuál es tu OBJETIVO MEDIBLE?

¿Cómo luciría EL ESCENARIO EXITOSO DE ENSUEÑO?

PERIODO DE TIEMPO

Danish Design Centre

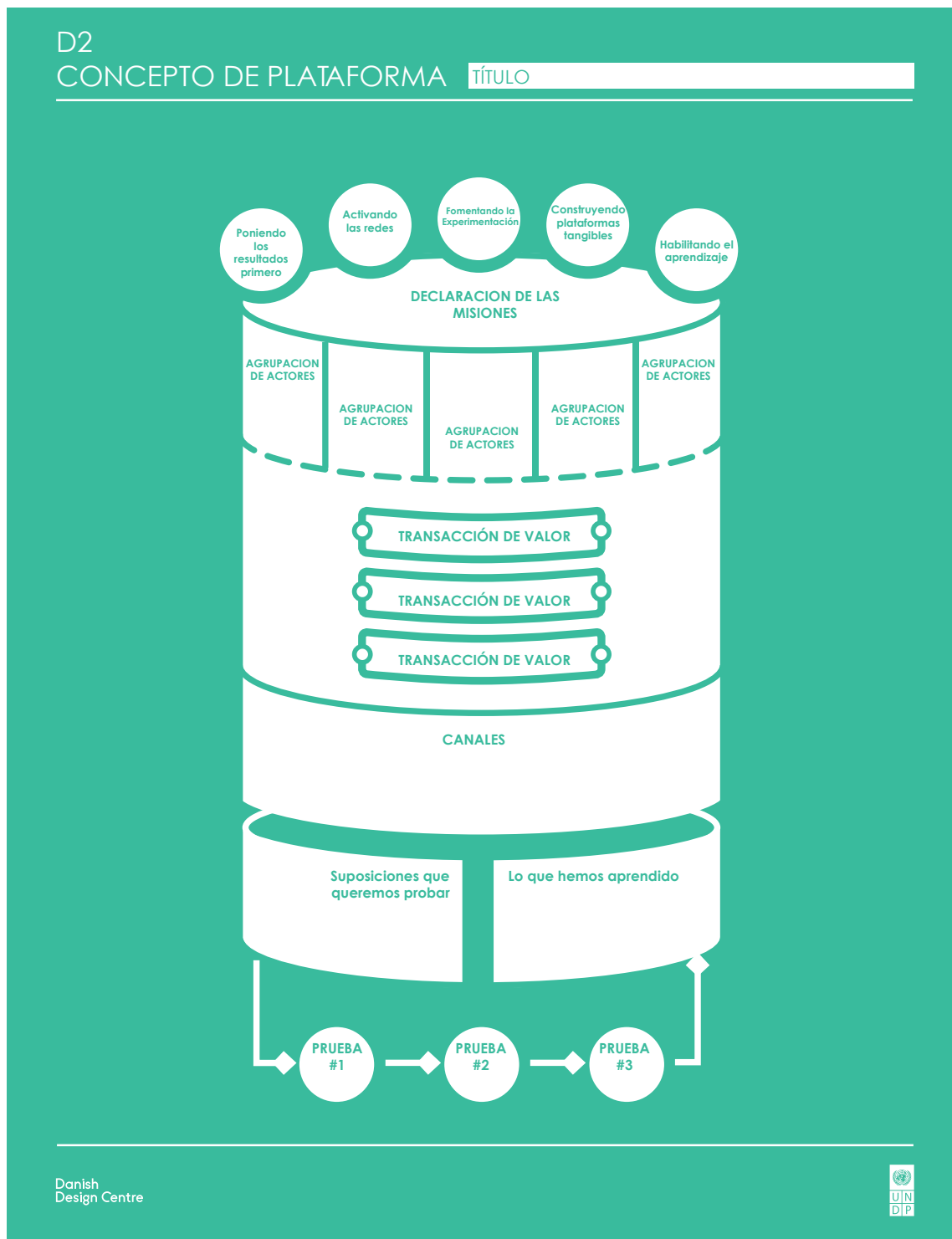
UNDP

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre. Cortesía de UNDP

• CONCEPTO DE PLATAFORMA

Esta herramienta diseñada por el Danish Design Centre para UNDP puede servir como inspiración para estructurar la conformación de la plataforma. Se recomienda imprimirla y rellenarla para cada una de las iniciativas piloto de manera colaborativa, con la entidad implementadora y la entidad impulsora incluyendo a la OIT y a otros de sus constituyentes al inicio de cada iniciativa piloto.

Figura 6: Estructura de la plataforma



Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre. Cortesía de UNDP

1.5. Actividades a desarrollar

1. Identificar actores públicos y privados que podrían estar interesados en participar en la iniciativa LABOR, así como espacios de coordinación y articulación existentes en el territorio y/o sector.
2. Presentar la iniciativa LABOR a los actores públicos y privados e identificar iniciativas existentes para el fomento del empleo productivo y la promoción del trabajo decente.
3. Conformar y/o fortalecer una plataforma de innovación para promover la implementación de las diferentes fases de la iniciativa
4. Establecer e implementar lineamientos para promover la coordinación y la cooperación entre las entidades de la plataforma que participarán en las diferentes fases de la iniciativa.
5. Diseñar e implementar el plan de seguimiento de la plataforma, empleando para ello, entre otros, una herramienta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esta actividad se desarrollará con el apoyo de la fase transversal 6: evaluación evolutiva.
6. Crear e implementar una pauta de gestión de calidad y gestión de riesgos.

1.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la conformación e implementación de la plataforma de innovación social incluyendo la metodología para el seguimiento, la gestión de la calidad y la gestión de riesgos.
2. Informe de proceso de funcionamiento de la plataforma, incidiendo en acciones de coordinación, cooperación y articulación en las diferentes fases de la iniciativa entre las entidades que participan en la plataforma.

1.7. Materiales de apoyo

• Conferencia de Gorka Espiau Idoiaga en Centro de Innovación en Tecnologías para el Desarrollo de la Universidad Politécnica de Madrid (itdUPM), diciembre 2017, sobre innovación social y plataformas de escucha comunitaria.

• Artículo “Nuevas tendencias de la Innovación Social”, de Gorka Espiau Idoiaga, en Revista Española del Tercer Sector, 2017, No 36, Madrid (pp. 139-168)2.

• Publicación sobre la teoría de cambio social que respalda el enfoque del programa Amplify llevado a cabo por The Young Foundation junto a otras entidades en la población de Leeds, Inglaterra6 (disponible solo en inglés).

Plataformas que activan la innovación”, Programa Work4Progress, Fundación Obra Social La Caixa, 2019.

Fase 2: Análisis, escucha e interpretación colectiva

2.1. Competencias requeridas para esta fase

- Conocimiento y relación con actores del territorio y/o sector.
- Capacidad de coordinación y gestión de equipos de trabajo.
- Capacidad de comunicación.
- Relación con organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores.
- Relación con empresas, administraciones y tejido social del territorio y/o sector.
- Experiencia y capacidad de desarrollar procesos de inteligencia colectiva.
- Expertise en antropología, humanidades, ciencias sociales, desarrollo sostenible, diseño, sociología, comunicación.

2.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 7: Fase de análisis, escucha e interpretación colectiva en el ciclo de la innovación social



Con el objetivo de reforzar el diálogo social y aumentar el impacto de los programas de la OIT y de sus constituyentes, es imprescindible conocer en profundidad las narrativas, percepciones y aspiraciones de las personas más vulnerables y desfavorecidas del mundo del trabajo, así como de los afiliados, y potenciales afiliados, de las organizaciones de empleadores y de las organizaciones de trabajadores para integrar su voz en los procesos de generación de soluciones.

Si bien es cierto que las narrativas y percepciones de los grupos objetivos de los constituyentes son subjetivas, influyen claramente en sus acciones, en lo que creen posible y lo que creen imposible.

También influyen, inevitablemente, en las intervenciones que desarrollan los constituyentes. Por ello es imprescindible conocerlas y tenerlas en cuenta.

El objetivo de las plataformas de innovación social no es llegar a conocer la realidad absoluta del territorio, sector o temáticas analizados, sino saber qué se percibe y cotejarlo con datos objetivos, en la medida de lo posible.

La información que nos interesa obtener a través de esta escucha, en líneas generales, es la siguiente:

- ¿Cuáles son las narrativas existentes y quién forma parte de ellas?
- ¿Qué se ha hecho hasta ahora y qué se está haciendo en este momento?
- ¿Quién gana y quién pierde con ello, y a través de qué mecanismos?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles del territorio y/o sector?

La experiencia nos ha enseñado que las soluciones que se conciben por expertos, y sin contar con la opinión de los principales involucrados y grupos objetivos, tienen muchas posibilidades de fracasar. El principal problema de las intervenciones implementadas de arriba hacia abajo en la lógica tradicional, y aunque se ejecuten adecuadamente, por lo general no son percibidas como propias por los grupos objetivo y su impacto puede ser muy limitado e incluso puede tener efectos contrarios a los objetivos que se persiguen.

Las herramientas de escucha (investigación etnográfica, storytelling, video participativo, etc.) nos permiten complementar las soluciones expertas que no son siempre percibidas como propias, incorporar la dimensión cultural y conectar las prioridades y retos de los constituyentes de la OIT con las necesidades y aspiraciones de sus grupos objetivo.

Las narrativas encontradas pueden ser divisivas y diferentes, pero la clave está en convertirlas en herramientas de crítica para identificar áreas comunes de trabajo.

Es por ello que las narrativas deben ser interpretadas colectivamente con los actores de la plataforma, entre ellos con las organizaciones tripartitas de la OIT y los colectivos más vulnerables a los que se dirigen.

Este proceso de escucha debe ir acompañado de un análisis sobre las iniciativas, proyectos e ideas ya existentes en el territorio, pero desconectados entre sí. Estas iniciativas deben detectarse con los constituyentes de la OIT y sus grupos objetivo de manera colaborativa.

En suma, el proceso de conocimiento sistemático y profundo de las narrativas, percepciones y aspiraciones es indispensable no sólo para aumentar el impacto de las intervenciones, sino para promover y sostener procesos de diálogo social efectivos y pertinentes, según el mandato e intereses de los diferentes actores de la plataforma.

La fase 2 se divide en tres subfases consecutivas: análisis, escucha e interpretación colectiva. Aunque la fase en su conjunto tiene objetivos comunes, cada una de estas subfases cuenta con características propias que serán descritas más adelante.

2.3. Objetivos

Objetivo general

1. Identificar las narrativas, necesidades y aspiraciones de los grupos objetivo de los constituyentes de la OIT en el territorio y/o sector en torno a la promoción del empleo productivo y el trabajo decente.

Objetivos específicos

1. Identificar los grupos, las organizaciones e iniciativas existentes que podrían ser fortalecidas para propiciar la coordinación y articulación para el desarrollo de las subfases de análisis, escucha e interpretación colectiva.
2. Conocer en profundidad las narrativas, necesidades y aspiraciones de los grupos objetivo de los constituyentes de la OIT.
3. Conocer las percepciones externas sobre el trabajo que realizan los constituyentes de la OIT.

2.4. Metodología y herramientas de trabajo de las sub fases

Metodologías y herramientas de trabajo de la sub fase de ANÁLISIS

¿Qué es el proceso de análisis?

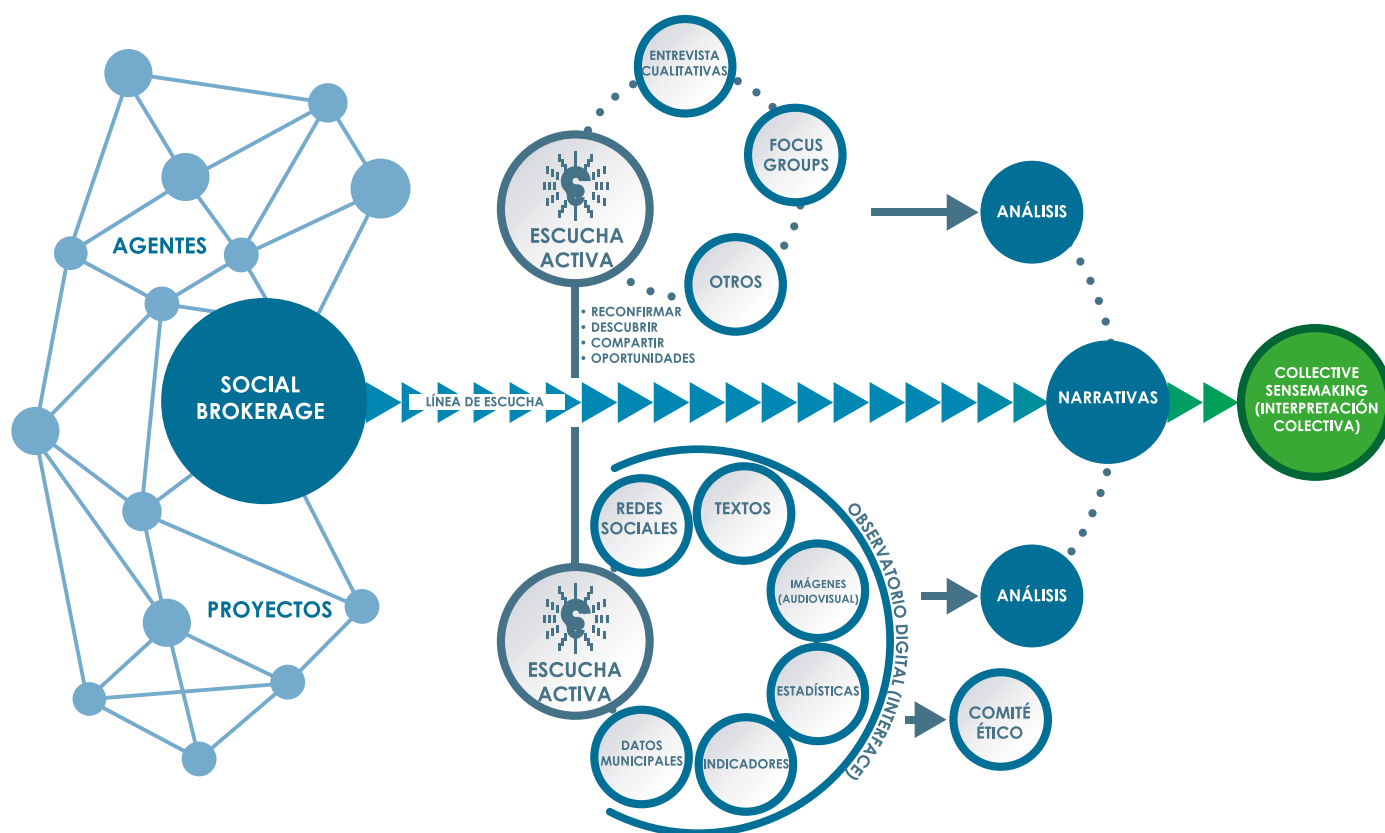
Es el proceso de captación de narrativas e identificación de necesidades de la comunidad en la que trabajamos que permite, además, el contraste en tiempo real de la opinión y sugerencias de las organizaciones locales, institucionales y de los grupos objetivo.

En esta primera parte de la fase se trabaja:

- Desde fuera hacia adentro para crear redes sociales y comunidades resilientes.
- Desde dentro hacia fuera para crear sinergias con otras redes y así fortalecer la red interna.
- Desde abajo hacia arriba, partiendo de las necesidades y narrativas de los grupos objetivo para llegar a los constituyentes de la OIT.
- De arriba hacia abajo para que precisamente los constituyentes de la OIT puedan llegar realmente a sus grupos objetivo, en colaboración con otros actores presentes en el territorio.

La siguiente figura describe el proceso de análisis, escucha e interpretación colectiva base de un territorio. En el caso de la propuesta de LABOR, el análisis se correspondería con el “social brokerage”, es decir, los grupos objetivo de los constituyentes, sus iniciativas y proyectos, así como los de otros agentes del territorio. La escucha y la interpretación de narrativas utilizarían algunas de las herramientas descritas en la figura y la interpretación colectiva mencionada anteriormente se correspondería con la sección de “collective sensemaking” destacada en la figura.

Figura 8: Elementos centrales de los procesos de análisis, escucha e interpretación colectiva en un territorio determinado



Fuente: Elaborado por Agirre Lehendakaria Center

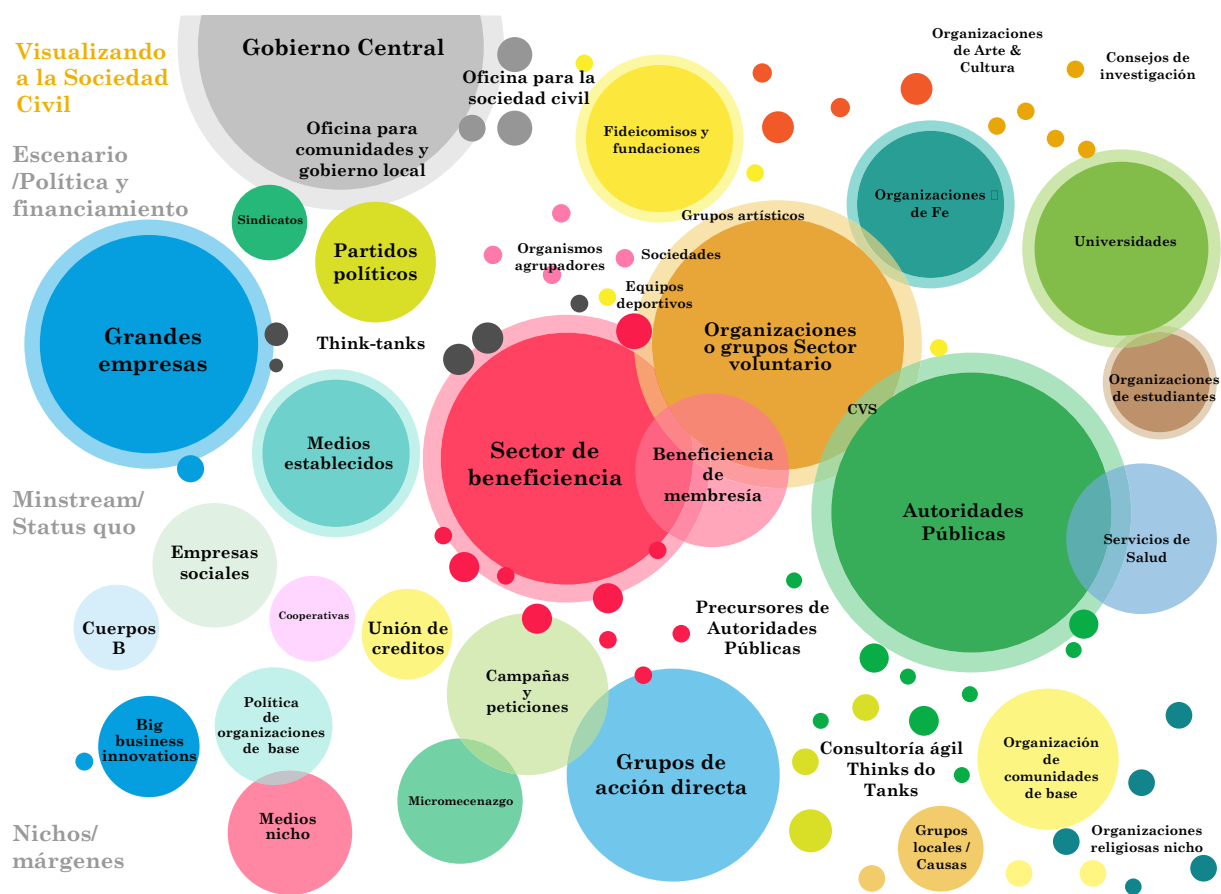
¿Qué criterios seguimos para el mapeo?

- La entidad debe haber desarrollado o estar desarrollando un proyecto físicamente localizado en el territorio donde se realiza la iniciativa.
- Que la presencia de la entidad sea notoria en el territorio, por alcance o por experiencia.
- Elegir proyectos que pudieran ser revividos.

¿Qué clase de agentes/entidades podemos mapear?

Cada territorio donde se implementen las iniciativas tendrá, obviamente su contexto propio y sus características diferenciadas del resto. Sin embargo, la entidad implementadora, con la colaboración de la contraparte impulsora y otros constituyentes tripartitos de la OIT en el territorio, pueden detectar algunos de los agentes que podrían implicarse de manera común en todos ellos, bien sea porque se encuentran en todos los territorios o por tratarse de agentes clave en cualquier sociedad civil.

Figura 9: Agentes de la sociedad civil en un territorio



Fuente: Elaborado por Civil Society Futures

Se sugiere comenzar por las autoridades públicas locales, las grandes empresas del territorio, las universidades, las agencias de desarrollo, los servicios sociales y de salud, las organizaciones religiosas, los partidos políticos y sindicatos los medios de comunicación local y las organizaciones ciudadanas y comunitarias.

¿Qué incluye un mapeo completo?

El mapeo completo incluiría:

Administración pública:

- Ayuntamiento
- Agentes distintos a los ayuntamientos
- Agencias de desarrollo

Empresa privada

- Grande, mediana, pequeña
- Nueva, antigua
- Privada, pública, cooperativa

Organizaciones sociales

- Partidos
- Organizaciones religiosas
- Asociaciones comunitarias y movimientos sociales

Educación

- Universidad
- Escuelas e institutos
- Educación no regulada

¿Cuándo parar de mapear?

No se incluirán en el mapa a todos los agentes del territorio. Las líneas rojas o límites para dar por concluido el mapeo serán las fijadas en colaboración con la contraparte impulsora. Se recomienda fijar un número determinado de iniciativas y actores tope de antemano.

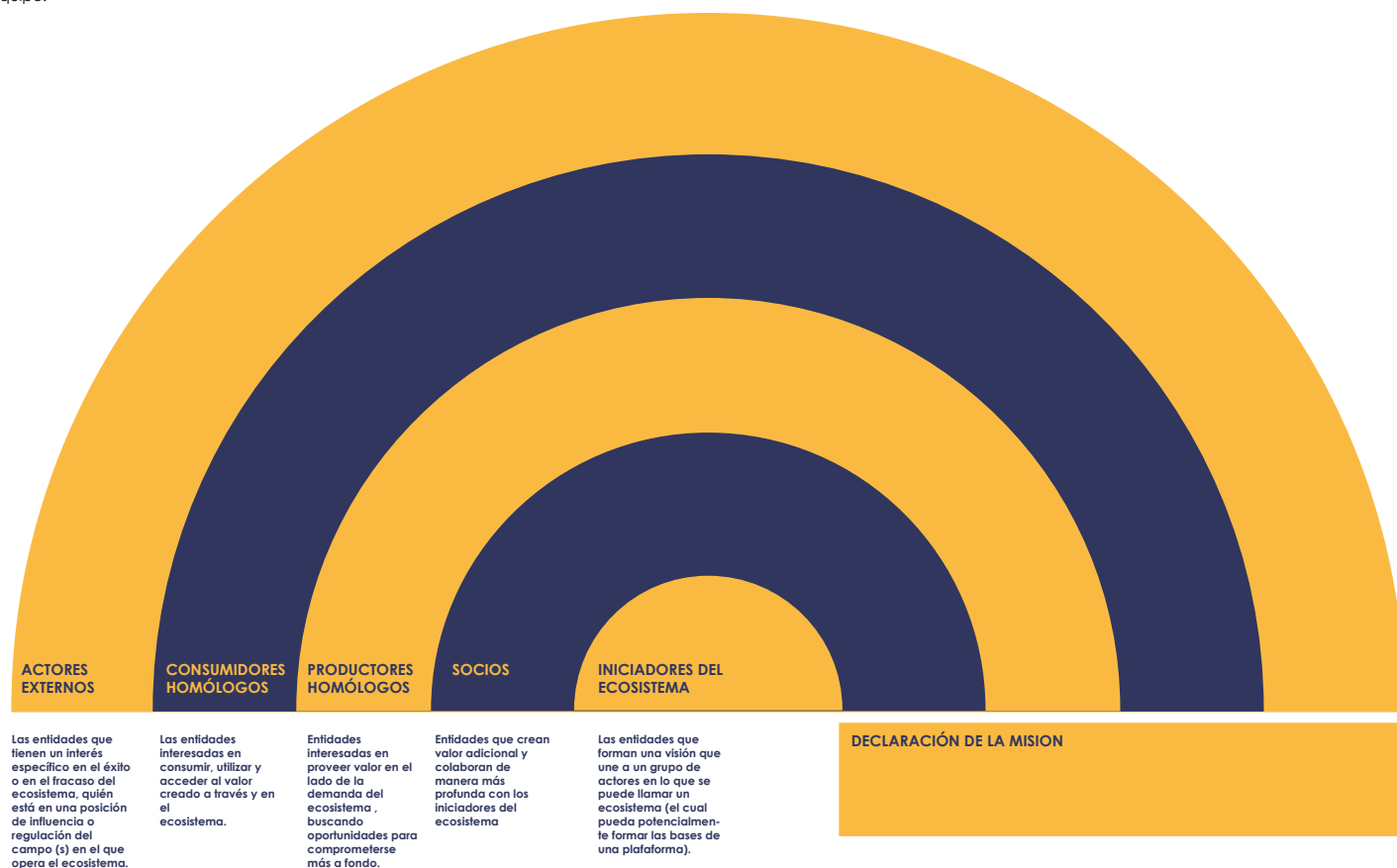
• MAPEO DEL ECOSISTEMA

Esta herramienta diseñada por el Danish Design Centre para UNDP puede servir como inspiración para mapear actores concretos en un territorio, enfocada a los emprendedores, iniciadores y agentes clave de un territorio, es decir, a iniciativas, empresas y grandes agentes, más que a individuos. Se recomienda imprimirla y rellenarla de manera colaborativa entre la entidad implementadora y la entidad impulsora incluyendo a la OIT y a sus constituyentes.

Figura 10: Mapeo de actores institucionales e iniciativas en el territorio

B1 MAPEO DEL ECOSISTEMA

Equipo:



Danish Design Centre

© 2016 This tool is a revision from the Platform Design Toolkit by Simone Cicero



Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre. Cortesía de UNDP.

• MAPEO DE LOS ACTORES

Esta herramienta diseñada por el Danish Design Centre para UNDP puede servir como inspiración para mapear actores concretos en un territorio, enfocada a los emprendedores, iniciadores y agentes clave de un territorio, es decir, a iniciativas, empresas y grandes agentes, más que a individuos. Se recomienda imprimirla y rellenarla de manera colaborativa entre la entidad implementadora y la entidad impulsora incluyendo a la OIT y a sus constituyentes.

Figura 11: Mapeo de actores individuales y comunitarios en el territorio

B2

HISTORIA DEL GRUPO DE ACTORES

GENERADOR

EQUIPO:

		COMO UN 'TIPO DE ACTOR'	TENGO 'ACTIVOS/CAPACIDADES'	QUIERO 'REALIZAR ALGUNA 'TAREA'	DE MANERA QUE PUEDA 'LOGRAR ALGUNAS METAS O VALORES
A	👤👤	Como sector privado	Contamos con la experiencia y maquinaria apta para mejorar la calidad de vida de diferentes trabajadores	Queremos ser capaces de generar negocios inclusivos	De manera que podamos aumentar nuestros beneficios y valor a nuestros clientes
B	👤👤				
C	👤👤				
D	👤👤				
E	👤👤				
F	👤👤				

Danish
Design Centre
© 2019

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre. Cortesía de UNDP.

¿Cómo conectamos el mapeo y la escucha?

Cuando haya una acción bien definida que ya está en marcha y que responde directamente a los objetivos marcados por la OIT y por la nota de concepto de la iniciativa, se informará al conjunto de los actores de que existe ese recurso y se explicará que ya hay iniciativas tratando de abordar ese problema en concreto (en muchas ocasiones, los procesos de innovación más exitosos consisten en conectar necesidades y herramientas ya existentes de una forma más efectiva).

La diferencia consiste en que el proceso de escucha y co-creación son percibidos por la comunidad como propias y no como proyectos que se desarrollan sin contar con su opinión y participación. Es lo que diferencia a las iniciativas del proceso de mapeo de las surgidas del proceso de co-creación. Estas últimas serían ideas nuevas, para las que es necesario diseñar un proceso de colaboración entre las entidades y personas que podrían estar interesadas y tienen el conocimiento y los recursos para ponerla en marcha. Las iniciativas nos ayudarán para la co-creación, y los actores y agentes nos ayudarán a la escucha, la co-creación y el trabajo en plataforma.

Metodología y herramientas de trabajo de la sub fase de ESCUCHA

¿Qué es un proceso de escucha?

Es un mecanismo formado por 4 elementos ¹⁰:

- Una selección de **personas** con las que dialogar, con perfiles variados y representativos del contexto de estudio.
- Las **preguntas** sobre la problemática específica que deseamos conocer en profundidad.
- Una selección de **canales** o herramientas para la captación de la información.
- Un **espacio** para la interpretación abierta y colectiva de la información.

¿Para qué escuchamos?

El objetivo del proceso de escucha es saber qué se percibe por parte de la comunidad y los grupos objetivos de la contraparte impulsora, y cotejar esas percepciones con datos objetivos, en la medida de lo posible. Cuando hablamos de grupos objetivos, nos referimos a (1) las personas más vulnerables y desfavorecidas del mundo del trabajo en las zonas rurales de ALC, (2) a los representantes y afiliados de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores, y (3) a los potenciales afiliados de las mismas.

Necesitamos identificar los relatos o narrativas con las que se expresan las percepciones de un grupo determinado. Esta información se construye sobre las historias que la gente nos transmite cuando habla de su vida cotidiana. La información que nos interesa obtener, en líneas generales, es la siguiente:

- ¿Cuáles son las narrativas existentes y quién forma parte de ellas?
- ¿Qué se ha hecho hasta ahora y qué se está haciendo en este momento?
- ¿Quién gana y quién pierde con ello, y a través de qué mecanismos?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la comunidad, del territorio y/o sector?

¿Qué son las narrativas?

Son las percepciones que tienen las personas y la comunidad, en este caso el grupo objetivo, sobre su propia vida. Si bien es cierto que las narrativas y percepciones subjetivas, influyen claramente en sus acciones, en lo que creen posible y lo que creen imposible. También influyen, inevitablemente, en las intervenciones que desarrollan los constituyentes de la OIT. Es imprescindible conocerlas y tenerlas en cuenta para el diseño e implementación de las iniciativas. Por eso necesitamos también compartir toda la información recogida, y trabajar colectivamente en su interpretación. Si trabajamos así, conseguiremos aportar distintos puntos de vista, asumir los hallazgos e ir construyendo, poco a poco, nuevas narrativas compartidas de lo que está pasando.

10 Para más información, referirse al vídeo del Programa Work 4 Progress de Obra Social La Caixa, elaborado por itd-UPM. La transcripción del vídeo completo es accesible a través del siguiente enlace: https://obrasociallacaixa.org/documentos/10280/820864/transcripcion_work_in_progress_clase_2_es.pdf/90facb45-5c4e-433b-a523-008f6d943367

¿Cuál es la importancia del proceso de escucha?

El proceso de escucha busca conocer cuál es la percepción que tienen los grupos objetivo de los constituyentes de la OIT sobre un determinado problema. Hoy por hoy, el tiempo que brindamos a los procesos de escucha es muy limitado. En el ámbito de la cooperación internacional, los financiadores exigen un diagnóstico del problema y la propuesta de una solución a desarrollar de forma previa a la confirmación del programa. Por este motivo, el análisis profundo de las necesidades y demandas suele ser muy reducido.

¿Qué dimensión debe tener el equipo que lleva adelante el proceso de escucha?

El tamaño del equipo dependerá del territorio en el que se trabaja. Los perfiles más interesantes son aquellos que combinan capacidad de análisis e investigación con experiencia en el desarrollo de nuevas iniciativas. Al ser difíciles de encontrar, en general se combinan en el equipo personas con experiencia en el trabajo comunitario y profesionales especializados en la puesta en marcha de nuevas iniciativas. Asimismo, dependiendo de la contraparte impulsora y del enfoque de la iniciativa, se considerarán profesionales con perfiles que no sólo tengan experiencia en los grupos objetivos de los gobiernos, sino también en los grupos objetivos de las organizaciones de empleadores y de las organizaciones de trabajadores.

¿Cómo se inicia el contacto con las personas del grupo objetivo de la escucha?

Primero se hace una primera lista con la que comenzar (5-10 personas). Esas primeras personas nos irán haciendo sugerencias para ampliar la red. Es lo que se denomina “muestreo de bola de nieve”.

¿Cuáles son los canales de escucha que podemos utilizar?

- Entrevistas cualitativas no estructuradas.
- Información cuantitativa.
- Elementos audiovisuales.
- Acciones locales (eventos, concursos).
- Procesos participativos: foto y vídeo.
- Entrevistas grupales.
- Investigación etnográfica y observación (field notes).
- Mapas de empatía.

• ENTREVISTA CUALITATIVA NO ESTRUCTURADA

Las entrevistas son centrales al procesos de escucha, siendo que esta etapa tiene como objetivo identificar las necesidades, aspiraciones y realidades de los grupos objetivo. Siempre y cuando sea posible, se recomienda realizar las entrevistas en la casa o el lugar de trabajo del entrevistado ya que se puede aprender mucho de alguien observando su entorno.

Para el desarrollo de las entrevistas se recomienda tomar en cuenta los siguientes puntos ¹¹:

- El equipo que realiza una entrevista no debería ser constituido por más de tres personas y cada miembro del equipo debe tener un papel claro y establecido de antemano (quién llevará la entrevista, quién tomará notas, quién tomará fotos).
- Ya que se trata de entrevistas cualitativas no estructuradas, las preguntas previstas en la guía que se establece de antemano no necesariamente siguen un orden preestablecido y algunas preguntas se pueden omitir o cambiar. Es importante empezar con preguntas amplias sobre la vida del entrevistado, sus valores y costumbres para luego preguntar algunas preguntas más específicas para completar los temas que no se hayan abordado en la primera parte de la entrevista.
- Es importante transcribir exactamente lo que dice el entrevistado, no lo que se podría interpretar. El proceso está enfocado en escuchar exactamente lo que se dice. En el caso de que se tenga que trabajar con un intérprete es preciso solicitar traducciones exactas.
- Además de escuchar al entrevistado, es important observar su lenguaje corporal así como el contexto en el que se desarrolla la entrevista.

• MATRIZ DE OBSERVACIÓN ETNOGRÁFICA DE SPRADLEY

La matriz es complementaria al trabajo de entrevistas cualitativas, para una escucha profunda. No se recomienda en procesos rápidos, pero puede ayudarnos a focalizar la atención en los espacios en los que se está trabajando en el territorio. Se trata de una lista con sugerencias sobre los elementos que podemos observar, que también puede servirnos para complementar los cuestionarios de las entrevistas.

¹¹ Traducido y adaptado del Design Kit de Ideo.org <http://www.designkit.org/methods/2>

Figura 12: Matriz de observación etnográfica

	ESPACIO	OBJETO	ACCIÓN	ACTIVIDAD	EVENTO	TIEMPO	ACTOR	META	SENTIMIENTO
ESPACIO	¿Puedes describir a detalle todos los lugares?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los espacios se organizan de acuerdo a los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se organiza de acuerdo a las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se organiza de acuerdo a las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se organiza de acuerdo a los eventos?	¿Qué cambios espaciales ocurren a lo largo del tiempo?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se usa por los actores?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se relaciona con las metas?	¿Qué lugares están asociados con los sentimientos?
OBJETO	¿En dónde se ubican los objetos?	¿Puedes describir a detalle todos los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos se usan durante las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos se usan durante las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos se usan durante los eventos?	¿Cómo se usan los objetos en diferentes momentos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos son usados por los actores?	¿Cómo se utilizan los objetos en relación al cumplimiento de las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos evocan sentimientos?
ACCIÓN	¿En dónde ocurren las acciones?	¿De qué manera contribuyen las acciones para la incorporación del uso de los objetos?	¿Puedes describir a detalle todas las acciones?	¿De qué manera es que las acciones forman parte de las actividades?	¿De qué manera es que las acciones forman parte de los eventos?	¿Cómo varían las acciones a lo largo del tiempo?	¿Cuáles son las maneras en las que los actores llevan a cabo las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las acciones se relacionan con las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las acciones están vinculadas con los sentimientos?
ACTIVIDAD	¿Cuáles son todos los lugares en los que ocurren actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades incorporan a los objetos?	¿Cuáles son todas las actividades que incorporan a las acciones?	¿Puedes describir a detalle todas las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades forman parte de los eventos?	¿Cómo varían las actividades en diferentes momentos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades involucran a los actores?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades involucran a las metas?	¿Cómo es que las actividades involucran a los sentimientos?
EVENTO	¿Cuáles son todos los lugares en los que ocurren eventos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos incorporan a los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos incorporan a las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos incorporan a las actividades?	¿Puedes describir a detalle todos los eventos?	¿Cómo ocurren los eventos a lo largo del tiempo? ¿Hay algún orden secuencial?	¿Cómo es que los eventos involucran a los diferentes actores?	¿Cómo se relacionan los eventos con las metas?	¿Cómo es que los eventos involucran a los sentimientos?
TIEMPO	¿En dónde ocurren los periodos temporales?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el tiempo afecta a los objetos?	¿Cómo transcurren las acciones dentro de los periodos temporales?	¿Cómo transcurren las actividades dentro de los periodos temporales?	¿Cómo transcurren los eventos dentro de los periodos temporales?	¿Puedes describir a detalle todos los periodos temporales?	¿Cuáles son todos los momentos en los que los actores están "en escena"?	¿Cómo se relacionan las metas con los periodos temporales?	¿Cuándo se evocan los sentimientos?
ACTOR	¿En dónde se auto-posicionan los actores?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los actores utilizan los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los actores utilizan las acciones?	¿Cómo se involucran los actores dentro de las actividades?	¿Cómo se involucran los actores dentro de los eventos?	¿Cómo cambian los actores a lo largo del tiempo o en diferentes momentos?	¿Puedes describir a detalle a todos los actores?	¿Cuáles actores se vinculan con cuáles metas?	¿Cuáles son los sentimientos que experimentan los actores?
META	¿En dónde se buscan cumplir las metas y en dónde se logran?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las metas implicadas usan a los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las metas involucran a las acciones?	¿Cuáles actividades buscan el logro de las metas? O ¿Cuáles actividades están vinculadas a las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos se vinculan a las metas?	¿Qué metas están programadas para ocurrir en qué momentos?	¿Cómo afectan las diferentes metas a los diferentes actores?	¿Puedes describir a detalle todas las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las metas evocan sentimientos?
SENTIMIENTO	¿En dónde ocurren los diferentes estados emocionales?	¿Cuáles son los sentimientos que conllevan a usar cuáles objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos afectan a las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos afectan a las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos afectan a los eventos?	¿Cómo se relacionan los sentimientos con los diferentes periodos temporales?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos involucran a los actores?	¿Cuáles son las maneras en las que los sentimientos influyen sobre las metas?	¿Puedes describir a detalle todos los sentimientos?

Fuente: Adaptado por UMASS Amherst de James Spradley, *Participant Observation* (1980), p. 82-83

¿Cómo vinculamos la escucha y la interpretación colectiva?

Puesto que la interpretación colectiva consiste en compartir los resultados del proceso de escucha con una comunidad más amplia, para contrastarlos y enriquecerlos, se trata de dos pasos que van naturalmente unidos. Una de las claves a tener en cuenta en este paso es la elección de los materiales y herramientas de visualización que utilizamos: ya que no podemos presentar ante un público más amplio un informe completo y detallado, por operatividad, tiempo y dinamismo, echaremos mano de herramientas como perfiles o fotografías. El trabajo en detallar y construir esos perfiles es clave en el proceso, ya que deben ajustarse a los resultados de la escucha.

Asimismo, la sub fase de interpretación colectiva se conecta con con la sub fase de análisis a través de los agentes identificados en el mapeo, que nos servirán también como participantes en las sesiones de interpretación colectiva.

Metodología y herramientas de trabajo de la sub fase de INTERPRETACIÓN COLECTIVA

¿Qué tipo de espacio y formato requieren las reuniones de interpretación colectiva?

Las reuniones pueden realizarse en diferentes lugares, desde locales comunitarios, sedes institucionales de la OIT o de la contraparte impulsora, empresas a centros educativos. El formato de la reunión variará según el número de participantes y la etapa del proceso en la que se encuentren.

¿Cómo se desarrolla una sesión de interpretación colectiva?

En base a la escucha, y previo a las sesiones, se elaboran unos perfiles etnográficos individuales y colectivos (ver herramientas líneas abajo) que se presentarán a los participantes. Durante la sesión, cada participante lee los perfiles etnográficos, analiza las necesidades que expresan y escribe tres palabras clave en las que quiera centrarse para cada uno de los perfiles. Cabe señalar que los perfiles se acompañan de otros materiales: audios, videos, fotos, etc.

Entre todas las personas presentes se interpretan nuevamente las narrativas identificadas a partir de los procesos de escucha, poniendo de relieve las similitudes y discrepancias, así como las posibles soluciones. Las preguntas guía pueden ser:

- ¿Qué opina?
- ¿Qué nos estamos perdiendo?
- ¿Está de acuerdo?
- ¿Con quién más deberíamos hablar?

¿Qué ocurre después de cada interpretación colectiva?

Se contrasta este análisis y la narrativa compartida con los grupos objetivo. Tras recabar información cuantitativa y realizar un mapeo de iniciativas ya existentes relacionadas con el fomento del empleo productivo y la promoción del trabajo decente, se cotejan estos datos con el análisis de las entrevistas para extraer los principales retos y oportunidades que presenta el territorio en la materia. Con dichos resultados, se organiza una sesión de contraste con agentes locales.

• PERFILES ETNOGRÁFICOS

Los perfiles etnográficos que se presentarán en las sesiones de interpretación colectiva deben plasmarse en un gráfico y acompañarse de audios, videos, fotos.

• INDIVIDUAL

A continuación se presentan dos formatos para elaborar perfiles etnográficos individuales. Un perfil etnográfico individual busca retratar a personajes “imaginados” arquetípicos a partir de las características comunes de los entrevistados de cada subgrupo del grupo objetivo y del territorio¹².

Así, el segundo formato se enfoca en el perfil etnográfico de un arquetipo dentro del sub-grupo “jóvenes”, sin embargo se deberán elaborar perfiles etnográficos para todos los sub-grupos del grupo objetivo y del territorio y/o sector.

Dada la heterogeneidad de los sub-grupos, se recomienda elaborar varios perfiles arquetípicos, cuatro o cinco, para cada uno de los sub-grupos.

Los perfiles deberán elaborarse tomando en cuenta lo siguiente¹³ :

- **Ajustar el enfoque:** Durante la elaboración del perfil, es importante ajustar el enfoque y establecer cuáles son los elementos que se quieren abordar. Cabe recordar que el perfil debe representar a un arquetipo, una representación simplificada de un grupo de personas.
- **Apoyarse en datos concretos:** El perfil se debe basar en datos recolectados durante la fase de escucha (entrevistas, observación etnográfica, etc.)

¹² Para más ejemplos de perfiles, ver https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/personas_template_en.pdf

¹³ Adaptado y traducido de https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/personas_-_instructions.pdf

Figura 13: Formato para elaborar un perfil individual

RECURSO 4

FORMATO PARA PERSONA

Este formulario debe ser usado para crear personas imaginarias quienes ejemplifiquen una colección de cualidades investigadas.

INSTRUCCIONES: *Llene los espacios con la información recabada durante las observaciones, entrevistas u otras técnicas de investigación.*

NOMBRE _____ EDAD _____

(invente estos datos adecuados para la persona)

BIO

(Escriba una oración corta acerca de la ocupación de la persona y por qué interactúa con el territorio y/o sector).

(Escoja una representación adecuada ya sea un dibujo a mano o una imagen de Google).

INTERESES

(Escoja cuatro o cinco intereses sobresalientes los cuales puedan ser utilizados para determinar motivaciones y opciones aproximadas).

-
-
-
-
-

FRUSTRACIONES

(Elija de 3 a 5 cosas que frustren a esta persona, las cuales pueden ser utilizadas para identificar áreas problemáticas).

-
-
-
-
-

(rasgo diferenciador clave)

(Elija dos rasgos clave para ayudar a diferenciar a las personas. Estimar el nivel para las dos gráficas de barras basadas en la investigación y márkuela).

(rasgo diferenciador clave)

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre para el proyecto Gazte Begirada

Figura 14: Formato para elaborar un perfil individual (2)

Pegamento

Frente

Reverso

Abajo

Nombre:

Título:

Escolaridad:

Vida cotidiana:

Danish Design Centre

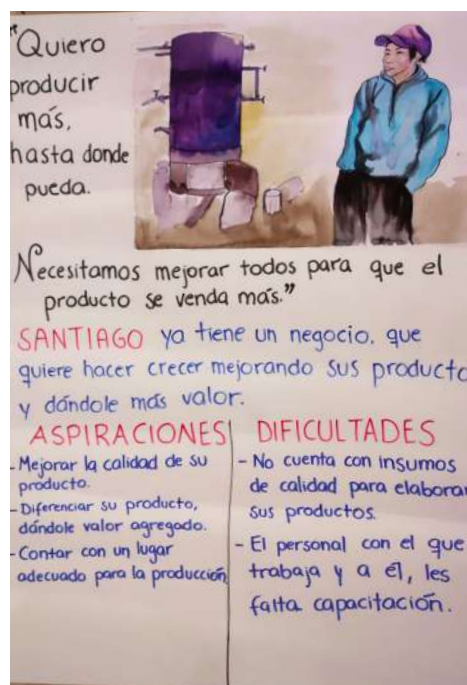
1. Rellene los campos con su nombre, título, escolaridad y vida cotidiana.
2. Doble el papel donde lo indican las líneas.
3. Recorte la figura siguiendo las líneas punteadas.
4. Coloque pegamento en la pequeña lengüeta de la parte frontal tal como se indica.
5. Adhiera con pegamento la lengüeta de la parte frontal a la parte inferior para que el papel forme un triángulo.

Danish Design Centre

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

Para más perfiles, visitar esta página

Figura 15: Ejemplos de perfiles etnográficos

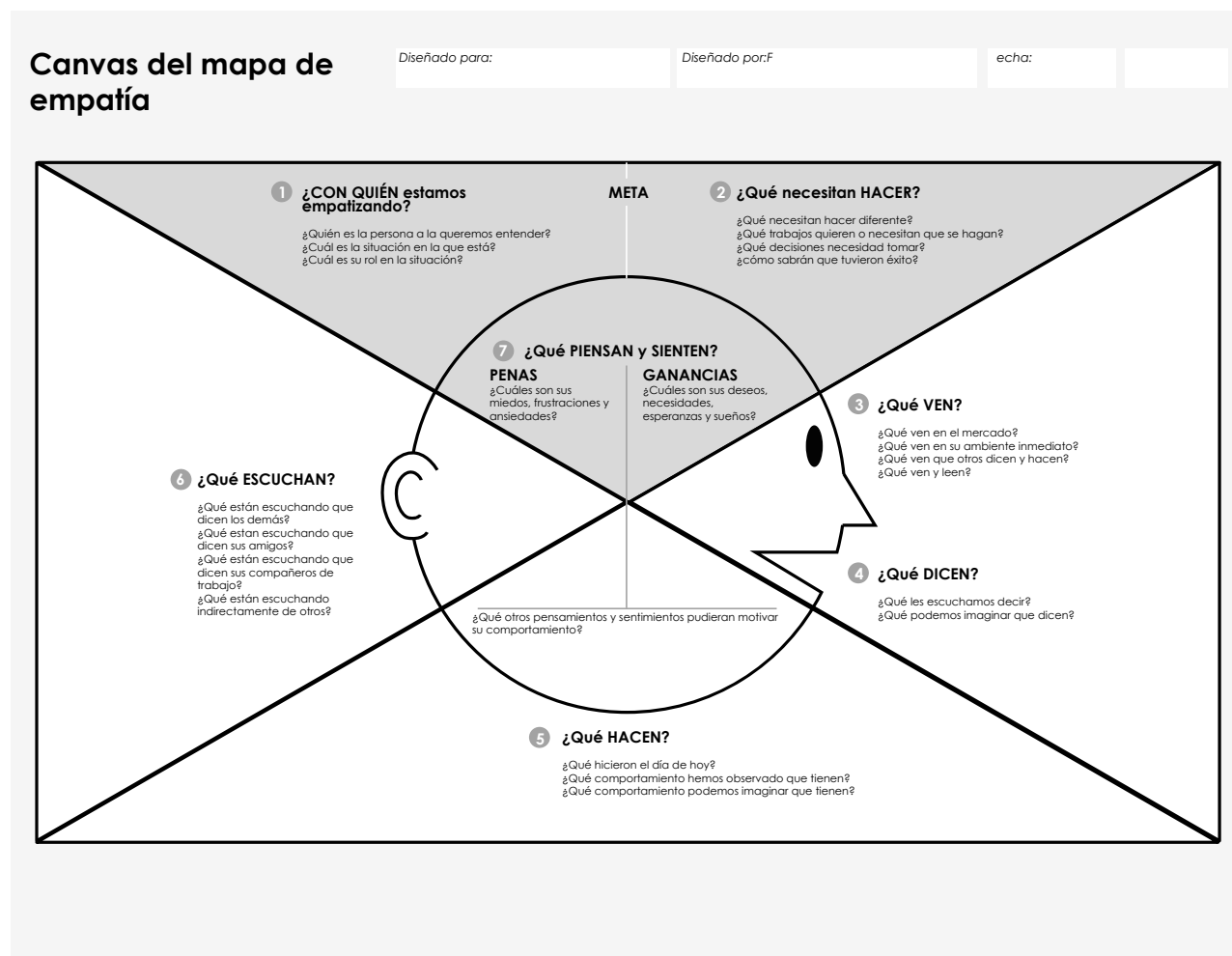


Fuente: Perfiles etnográficos desarrollados por la plataforma W4P Perú. Dibujos realizados por el pintor local Gilmar Huamán Huarcaya

• COLECTIVO (MAPAS DE EMPATÍA)

Estos perfiles representan colectivos o subgrupos dentro del grupo objetivo, y busca identificar elementos comunes dentro de estos colectivos. Por ejemplo, ¿cuáles son las narrativas comunes a los jóvenes en el territorio y/o sector? En tal sentido, a diferencia de los perfiles individuales, se construye un perfil por sub-grupo significativo (en número y en cualidad) que recoja las narrativas comunes de éste.

Figura 16: Estructura de un mapa de empatía



Fuente: Elaborado por Dave Gray para xplane.com

Figura 17: Ejemplo de perfil colectivo

¿QUÉ VEN?

- ZONA EN DECADENCIA TRAS ÉPOCA DORADA.
- DESPOBLACIÓN.
- ABANDONO PRIMER SECTOR.

¿QUÉ DICEN?

BUSTURIALDEA ESTÁ APAGADO
MUCHOS MAYORES, POCOS NIÑOS
LOS PUEBLOS ESTÁN DESTINADOS A
DESAPARECER

¿QUÉ OYEN?

- NO LLEGA LA PENSIÓN:
AUMENTO EDAD JUBILACIÓN
- LOS "VIEJOS" SÓLO RECIBEN
LA PENSIÓN, NO APORTAN
- AMIGOS DEPRIMIDOS O QUE
SÓLO "TXIKITEAN"

¿QUÉ HACEN?

- PARTICIPAN EN
ASOCIACIONES
- CUIDAN DE SUS NIETOS
- OCIO REDUCIDO A PASEOS
HUERTA Y TXIKITEO



Fuente: Elaborado por Agirre Lehendakaria Center

• FOTOVOZ

“La Fotovoz (o en inglés photovoice) es una técnica cualitativa de investigación que está teniendo cada vez mayor presencia. Su creciente importancia se debe a que permite establecer una perfecta alianza entre las metodologías visuales y participativas. La Fotovoz es un método y, a su vez, una técnica de recogida de datos. Como método se caracteriza y diferencia, en gran medida, de otros por las herramientas o técnicas de recogida de datos y análisis que emplea, a partir de las cuales adquiere su nombre. Estas son: toma de fotografías por parte de los participantes (foto) y el sistema de grupos de diálogos o entrevistas (voz) mediante los que se profundiza en los elementos objeto de la investigación usando como base de partida las fotografías entregadas¹⁴.”

¹⁴ Ayala, E. y Cala, V. (2016). Fotovoz: Un método de investigación en ciencias sociales y de la salud
Una guía adicional de consulta: <https://cpr.bu.edu/app/uploads/2016/02/FotovozStudents-Sample.pdf>

- **OTRAS HERRAMIENTAS (según contexto de la iniciativa)**

- **Photojournal.**
- **Expresión artística, tarjetas y collages.**
- Juegos: **juegos de cartas, juegos de mesa.**
- Participatory video.
- Participatory photo.

2.5. Actividades a desarrollar

1. Identificar iniciativas territoriales y/o sectoriales existentes para el fomento del empleo productivo y la promoción del trabajo decente en el territorio.
2. Tomar contacto con los representantes de cada una de ellas y presentarles la iniciativa LABOR.
3. Identificar las iniciativas públicas, agentes, empresas y personas que podrían relacionarse con la iniciativa.
4. Tomar contacto con los representantes de cada uno ellos y presentarles la iniciativa LABOR.
5. Crear sinergias con otras iniciativas (públicas o privadas) que puedan ser conectadas con la iniciativa para ampliar el impacto de las mismas.
6. Activar espacios de colaboración y conexión entre todos ellos para comenzar a tejer una red social en el territorio o sector en torno a la iniciativa. Esta actividad se desarrollará con el **apoyo de la fase transversal 7: comunicación.**
7. Identificar los grupos de población que han quedado fuera de las mismas y necesitan un apoyo específico.
8. Identificar las necesidades y líneas transversales que deberá enfatizar el proceso de escucha.
9. Crear la primera base de datos del proyecto. Esta actividad se desarrollará con el **apoyo de la fase transversal 7: comunicación y contribuirá a la fase 8: financiamiento y sostenibilidad financiera con el fin de identificar potenciales financiadores para la etapa de testeo de los prototipos y la fase de escalado.**
10. Dinamizar de manera continua las redes y relaciones creadas. Esta actividad se desarrollará con el **apoyo de la fase transversal 7: comunicación.**
11. **Puesta en marcha del proceso de escucha**
 - De ser necesario, apoyar la formación del equipo de terreno en la metodología de la iniciativa, herramientas de investigación cualitativa y de investigación con elementos etnográficos. (3 sesiones máximo)

- Elaborar la guía de entrevista cualitativa.
- Diseñar un plan de implementación de herramientas etnográficas.
- Crear una base de datos con potenciales entrevistados.
- Tomar contacto con potenciales entrevistados y gestionar el calendario de entrevistas.

12. Recogida de narrativas e información adicional

- Recoger información cualitativa y cuantitativa provenientes de fuentes secundarias: datos históricos, indicadores y estadísticas.
- Realizar entrevistas en profundidad.
- Implementación de las herramientas etnográficas.
- Analizar las entrevistas y la información recogida a través de las herramientas etnográficas y extraer narrativas.

13. Análisis profundo de los resultados de la escucha

- Identificar las primeras conclusiones sobre narrativas y necesidades.
- Identificar los elementos comunes y diferencias.
- Crear perfiles-tipo en base a la información generada y las narrativas identificadas.
- Identificar los principales retos y oportunidades en base al análisis profundo de los resultados de la escucha.

14. Visualización de resultados: Plasmar los resultados del análisis profundo de la escucha en un formato visual para uso en las sesiones de interpretación colectiva.

15. Sesiones de interpretación colectiva. Realizar un mínimo de 2 sesiones de interpretación colectiva para:

- a. presentar los retos y oportunidades que se han identificado y recoger aportes y comentarios sobre potenciales brechas, discrepancias o divergencias;
- b. reforzar las conclusiones extraídas del proceso de escucha y la red de participantes en la plataforma;
- c. añadir nuevos focos para, de ser necesario, reelaborar esas conclusiones a través de nuevas entrevistas o nuevos enfoques; y contribuir a la priorización de los principales temas a abordar en la co-creación (fase 3).

16. Organización de una sesión de contraste con agentes locales para presentar los resultados de las sesiones de interpretación colectiva.

17. Seleccionar y priorizar los retos y oportunidades identificados para la temática de la iniciativa.

2.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la fase de análisis, escucha e interpretación colectiva.
2. Informe de la sub-fase de análisis que incluya:
 - El mapeo completo de agentes, iniciativas y proyectos en el territorio y/o sector que pueden participar y/o complementar el desarrollo de la iniciativa piloto, identificados con la colaboración de la contraparte impulsora y otros constituyentes de la OIT.
 - La primera base de datos de la red de participantes y colaboradores.
 - Un análisis de los puntos fuertes y puntos débiles a reforzar en el territorio y/o sector.
 - Lineamientos para la coordinación de las redes ciudadanas y el conocimiento avanzado existente en el territorio y el aprovechamiento de la inteligencia colectiva en el marco de espacios de colaboración.
3. Informe de las sub-fases de escucha e interpretación colectiva que incluya:
 - La metodología, el desarrollo y los resultados generales de los procesos de escucha y de interpretación colectiva.
 - Las conclusiones sobre narrativas y necesidades del grupo objetivo incluyendo los perfiles tipo y sus principales características, así como la identificación de elementos comunes y diferencias, y la identificación y priorización de los principales retos y oportunidades del territorio relacionados con la temática y sector priorizado de la iniciativa piloto.

2.7. Materiales de apoyo

- **Vídeo de la fase de escucha en la región de Uttar Pradesh, en India** Work 4 Progress (disponible solo en inglés).
- **Historias de éxito de programas de desarrollo llevados adelante por el socio de W4P en India, la organización Development Alternatives** (disponible solo en inglés).
- **Resultados de la plataforma de escucha Amplify Northern Ireland** llevado a cabo en Irlanda del Norte, Reino Unido; con foco en las ciudades de Belfast, Derry/Londonderry y Enniskillen (disponible solo en inglés).
- **Resultados de la plataforma de escucha del programa Amplify Wales** en las comunidades de Aberystwyth, Connah's Quay y Port Talbot en Gales, Reino Unido y versión storybook (disponible sólo en inglés).
- **Podcast con las entrevistas de la plataforma de escuchas** de Montreal (disponible solo en francés e inglés).
- Caso de estudio sobre storytelling publicado por el Instituto Harmony titulado **"A New Story - Purposeful storytelling and designing with data"** (disponible solo en inglés).
- **Testimonio del proceso de escucha de la iniciativa Amplify Leeds** y una propuesta de reflexiones para una reunión grupal (disponible solo en inglés). **Fotos del proceso.**
- **Transcripción de entrevistas realizadas en ciudad de Montreal del Programa Amplifier Gamelin** (disponible solo en francés).
- Guía para realizar entrevistas para el **"Pilot Project in Busturialdea"** diseñada por el Dansk Design Center, Bizkaiko Behatokia y Agirre Center (disponible solo en inglés).
- **Herramientas para la realización de entrevistas diseñadas por Ideo.org** (disponible solo en inglés).
- **Ejemplos del programa Work4Progress de Obra Social La Caixa**

Fase 3: Co-creación

3.1. Competencias requeridas para esta fase

- Conocimiento del entorno y relación con el territorio y/o sector priorizado.
- Capacidad de coordinación y gestión de equipos de trabajo.
- Capacidad de comunicación.
- Relación con organizaciones de trabajadores y organizaciones de empleadores.
- Relación con empresas, administraciones y tejido social del territorio y/o sector.
- Experiencia en innovación social y en diseño centrado en el usuario (design thinking), experimentación.
- Capacidad de desarrollar procesos de inteligencia colectiva.
- Expertise en antropología, humanidades, ciencias sociales, desarrollo sostenible, diseño, sociología, comunicación.

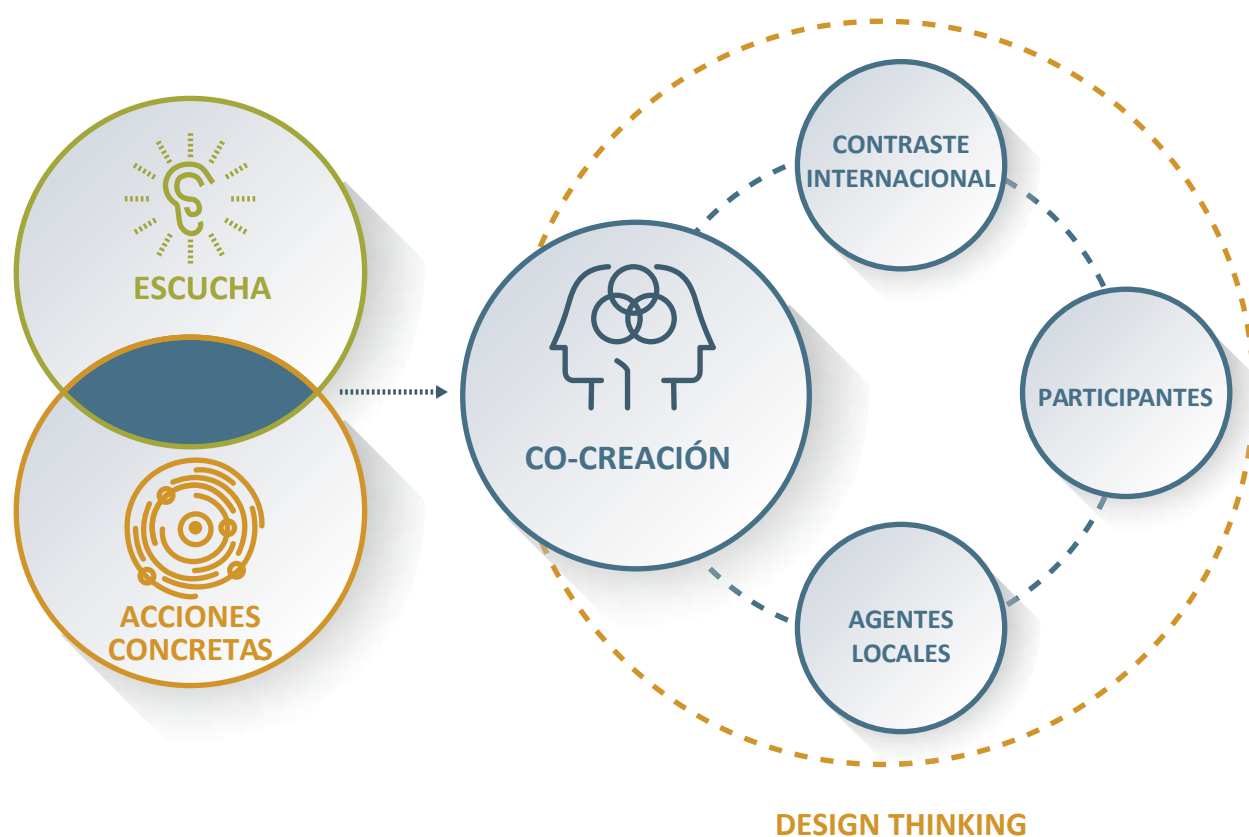
3.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 18: Fase de co-creación en el ciclo de la innovación social



El proceso descrito en la fase anterior debe ir acompañado de la generación nuevas ideas, productos o procesos que puedan dar respuestas tangibles e innovadoras. Para ello, se llevan a cabo dinámicas de generación de ideas, dirigidas a dar solución o mejorar esos temas concretos. Se trata del paso intermedio entre la escucha y las acciones concretas.

Figura 19: Identificación de ideas innovadoras



Fuente: Agirre Lehendakaria Center

La fase de co-creación consiste en organizar procesos participativos (talleres, encuentros, foros, etc.) para la identificación y priorización de soluciones innovadoras, tomando como base los resultados de la fase de escucha. Estos procesos, según el contexto y las realidades de los territorios y/o sectores, son coordinados y facilitados por los constituyentes de la OIT, participan sus grupos objetivo, así como otros actores públicos y privados presentes en el territorio.

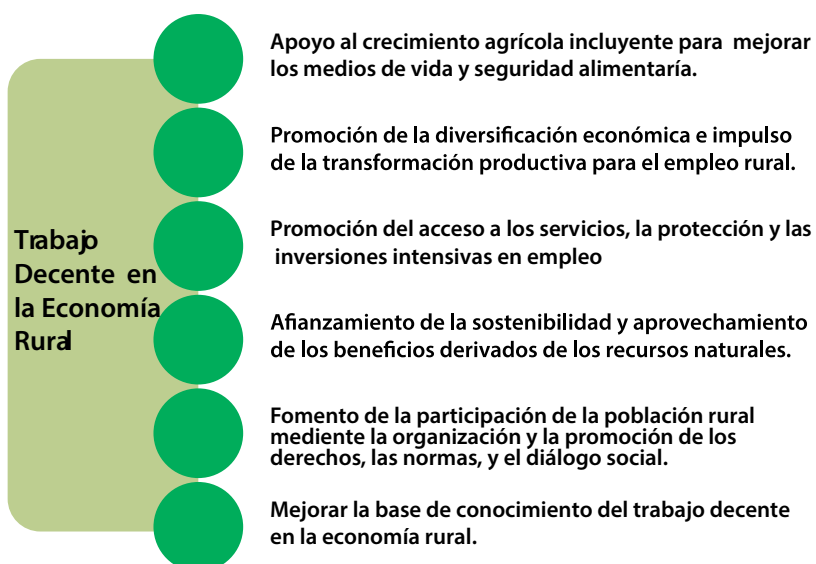
Construir de manera colaborativa con los actores de la plataforma garantiza la identificación de soluciones innovadoras, sostenibles y pertinentes a las narrativas, necesidades y aspiraciones de los grupos objetivos de los constituyentes.

En la co-creación de soluciones innovadoras para la promoción del trabajo decente en la economía rural promovidas por los constituyentes de la OIT, se pueden generar, reforzar o extender procesos de diálogo social dado que los constituyentes, según su competencia y mandato, priorizan las temáticas, y acuerdan compromisos y responsabilidades en torno a ciertas iniciativas de interés común.

En el proceso de identificación y priorización de soluciones innovadoras se determinan acciones específicas para desarrollar o fortalecer servicios, intervenciones y políticas públicas para promover el trabajo decente en la economía rural.

El Departamento de Políticas Sectoriales (SECTOR) de la OIT ha desarrollado un enfoque integrado para promover el trabajo decente en la economía rural¹⁵, se recomienda tomar como referencia los ejes de dicho enfoque para organizar y/o agrupar las acciones:

Enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural¹⁶.



Asimismo, considerando los contextos y realidades específicas, se pueden considerar otros ejes, tales como:

- Promoción de un entorno favorable para el desarrollo de la economía rural.
- Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de organización y representación de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en las áreas rurales.
- Apoyo a la erradicación del trabajo infantil y a las formas inaceptables de trabajo.

¹⁵ Ver la Cartera de notas de orientación de políticas sobre la promoción del trabajo decente en la economía rural de la OIT (2015), en especial la Introducción. Acceso a través del siguiente link: https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/rural-development/WCMS_436225/lang-es/index.htm

¹⁶ Estas líneas responden al enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural.

Cabe señalar que la OIT cuenta con metodologías y herramientas validadas que responden a cada uno de los ejes y que pueden ser utilizadas como parte de los procesos de co-creación y prototipado¹⁷.

3.3. Objetivos

Objetivos generales

1. Identificar y priorizar soluciones innovadoras tomando como base los resultados de la fase 2, la competencia, el mandato y la responsabilidad de los constituyentes de la OIT y los actores participantes en la plataforma.

Objetivos específicos

1. Establecer pautas para el diseño colaborativo de soluciones innovadoras para fomentar el empleo productivo y el trabajo decente combinando metodologías, recursos y experiencias de los actores participantes en la plataforma.
2. Incorporar en el diseño de las soluciones innovadoras el enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural.
3. Incorporar en el diseño de las soluciones la socialización y aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo de forma innovadora.

3.4. Metodología y herramientas de trabajo

¿Cómo vinculamos la escucha y la co-creación?

Las acciones resultantes del proceso de co-creación deben estar conectadas con el proceso de escucha, para que el grupo objetivo se apropie de las acciones y así facilitar los procesos de transformación sostenible en el territorio. Cuanto mayor y mejor es el conocimiento de esta dimensión cultural (valores, creencias, narrativas que condicionan nuestros comportamientos y decisiones estratégicas), más efectivas pueden ser las iniciativas. Al principio de la intervención se alcanza un conocimiento limitado, sin embargo, en caso de poder mantener este tipo de enfoque durante más tiempo, se descubren percepciones, retos, potencialidades y se van creando redes que permiten actuaciones de mayor impacto. Los prototipos van tomando su propia dinámica, pero caminan en la misma dirección. Por eso, la escucha y la co-creación deben estar en retroalimentación constante.

Los procesos de co-creación, sus dinámicas, la forma en que se comparte la información así como el foco de las sesiones, tienen que beber del proceso de escucha y de las narrativas extraídas. Sin dejar esto a un lado, las sesiones deben ser operativas y estar enfocadas a conseguir ideas concretas.

17 Ver la Nota sobre herramientas de la Cartera de notas de orientación de políticas sobre la promoción del trabajo decente en la economía rural de la OIT (2015), disponible a través del siguiente link: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_437232.pdf

¿Cómo realizamos el proceso de co-creación?

Tras identificar temas concretos a abordar y aunar iniciativas en la materia ya existentes en un único núcleo, se diseñan una serie de propuestas. Las iniciativas a desarrollar deberán pasar por un proceso de ajuste y adaptación al contexto local antes de ser implementadas. En lugar de plantear proyectos cerrados, las propuestas deberán ser siempre sometidas a la opinión de los agentes locales para que puedan ser percibidas como propias y conectadas a las opiniones que se recogen a través de la fase de análisis, escucha e interpretación colectiva. Todas las iniciativas serán sometidas a la opinión de los agentes locales y de todos los participantes en el proceso. De esta manera, los grupos objetivo no sólo son partícipes, sino también responsables del cambio. Asimismo, durante esta fase conviene contar con un **contraste externo**, preferiblemente por expertos o entidades internacionales, que refuerce el proyecto en su conjunto.

¿Por qué es importante el proceso de co-creación?

En este campo, la principal novedad reside en la incorporación de procesos de diseño centrados en el usuario o ciudadano (Design Thinking) desde el primer momento, sin esperar a concluir el proceso de escucha. Estas ideas estarán dirigidas a solucionar problemas específicos para el grupo objetivo de la contraparte impulsora.

¿Cómo clasificamos las temáticas para el proceso de co-creación y qué herramientas podríamos utilizar?

Las soluciones innovadoras se clasificarán tomando como referencia los ejes temáticos del enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural, anteriormente descrito en el gráfico del punto 3.2.

La OIT cuenta con metodologías y herramientas validadas para la economía rural que responden a cada uno de los ejes y que se pueden promover durante la fase de co-creación como potenciales soluciones existentes, cuya implementación se puede testear y escalar¹⁸:

18 Ver la Nota sobre herramientas de la Cartera de notas de orientación de políticas sobre la promoción del trabajo decente en la economía rural de la OIT (2015), disponible a través del siguiente link: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_437232.pdf

Eje del enfoque integrado

Herramientas

**Apoyo al
crecimiento
agrícola incluyente
para mejorar los
medios de vida
y la seguridad
alimentaria**

Ergonomic Checkpoints in Agriculture: Practical and Easy-to-Implement Solutions for Improving Safety, Health and Working Conditions in Agriculture (2012)

Global Action Guide for WIND: Work Improvement in Neighbourhood Development. Practical Approaches for Improving Safety, Health and Working Conditions in Agriculture (2014)

Labour Issues in Urban and Peri-Urban Agriculture: Information and Resource Guide (2013)

Making the Strongest Links: A Practical Guide to Mainstreaming Gender Analysis in Value Chain Development (VCD) (2009)

Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre el VIH/SIDA y el mundo del trabajo (2001)

Rural Skills Training: A Generic Manual on Training for Rural Economic Empowerment (TREE) (2009)

Seguridad y salud en la agricultura. Repertorio de recomendaciones prácticas (2011)

Tackling Hazardous Child Labour in Agriculture: Guidance on Policy and Practice (2006)

Training Resource Pack on the Elimination of Hazardous Child Labour in Agriculture (2008)

Eje del enfoque integrado	Herramientas
Promoción de la diversificación económica e impulso de la transformación productiva para el empleo rural	Guía general para el desarrollo de cadenas de valor (2017) Assessing Green Jobs Potential in Developing Countries: A Practitioner's Guide (2011) Assessing Skills in the Informal Economy: A Resource Guide for Small Industry and Community Organizations (2015) Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV) : Una guía para profesionales del desarrollo, funcionarios gubernamentales e iniciativas del sector privado (2009) Gender Sensitive Value Chain Analysis (GSVCA) Guide (2009) Guía para la formulación de políticas nacionales de empleo (2012) Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN) Guía de implementación (2014) La economía informal y el trabajo decente: una guía de recursos sobre políticas, apoyando la transición hacia la formalidad (2013) Let's organize! A SYNDICOOP Handbook for Trade Unions and Cooperatives About Organizing Workers in the Informal Economy (2011) Local Development and Decent Work Resource Kit (2006) Making the Strongest Links: A Practical Guide to Mainstreaming Gender Analysis in Value Chain Development (VCD) (2007) My.Coop - Cómo gestionar su cooperativa agrícola Plataforma sobre el trabajo infantil Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Guía para empresas (2008) Rural Skills Training: A Generic Manual on Training for Rural Economic Empowerment (TREE) (2009) Skills for Trade and Economic Diversification (STED) (2009-14) Training Manual: Trade Union and Organizing in the Informal Economy (2006)

Eje del enfoque integrado

Herramientas

Promoción del acceso a los servicios, la protección y las inversiones intensivas en empleo

Community Contracting Approach (2007)

Directrices de política conjuntas OMS-OIT-ONUSIDA sobre la mejora del acceso de los trabajadores sanitarios a los servicios de prevención, tratamiento, atención y apoyo en relación con el VIH y la tuberculosis: Nota de orientación (2010)

Directrices de política de la OIT sobre la promoción del trabajo decente para el personal del sector de la educación de la primera infancia (2013)

Directrices mixtas OIT/OMS sobre los servicios de salud y el VIH/SIDA (2005)

Directrices sobre el diálogo social en los servicios públicos de urgencia en un medio en constante evolución (2003)

Financial Education Training Materials (diversos años)

Framework Guidelines for Addressing Workplace Violence in the Health Sector (2002) y Training Manual (2005)

Gestión de instituciones microfinancieras. Manejando la diversificación de productos (2011)

Good Practices Guide for Guesthouses and Small Hotels (2012)

Guía práctica sobre la reducción de la pobreza a través del turismo (segunda edición, 2013) y su correspondiente módulo de formación

Guide for Social Dialogue in the Tourism Industry (2008)

Hacia el derecho al trabajo: una guía para la elaboración de programas públicos de empleo innovadores (2014)

HIV and AIDS: Guide for the Tourism Sector (2012)

Improving access in rural areas: guidelines for integrated rural accessibility planning (2003)

Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN). Guía de implementación (2014)

Integrated Rural Accessibility Planning (IRAP): Modular Training Package (2004)

Eje del enfoque integrado

Herramientas

**Promoción del
acceso a los
servicios, la
protección y
las inversiones
intensivas en
empleo**

Making Insurance Work for Microfinance Institutions: a Technical Guide to Developing Microinsurance (2003)

Manual sobre la negociación colectiva y solución de conflictos en la administración pública (2011)

Occupational Safety and Health Manual for Tourism (2009)

Plataforma de protección social

Practical Guide for Strengthening Social Dialogue in Public Service Reform (2005)

Programas de infraestructura intensivos en empleo: desarrollo de capacidades para la contratación en el sector de la construcción (1999)

Revestimiento y mantenimiento de caminos con uso intensivo de mano de obra (ROMAR): Manual (1996) y Cuaderno de trabajo (1996)

Social dialogue in the health services: A tool for practical guidance – The handbook for practitioners (2005)

Eje del enfoque integrado

Herramientas

Afianzamiento de la sostenibilidad y aprovechamiento de los beneficios derivados de los recursos naturales

Assessing Green Jobs Potential in Developing Countries: A Practitioner's Guide (2011)

Carpeta de recursos "Seguridad en el trabajo para los jóvenes" (2010)

Directrices sobre la inspección del trabajo en la silvicultura (2005)

HIV and AIDS: Guidelines for the Mining Sector (2013)

Hoja de ruta para lograr la eliminación de las peores formas de trabajo infantil para 2016 (2013)

Methodologies for Assessing Green Jobs (2013)

Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT sobre el VIH/SIDA y el mundo del trabajo (2001)

Safety and Health in Small-Scale Surface Mines: A Handbook (2001)

Seguridad y salud en el trabajo forestal. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT (1998)

Seguridad y salud en las minas de carbón subterráneas. Repertorio de recomendaciones prácticas sobre seguridad y salud en las minas de carbón subterráneas (2006)

Seguridad y salud en minas a cielo abierto. Repertorio de recomendaciones prácticas de la OIT (1991)

Start Your Waste Recycling Business (2007)

Utilizing Quality Wood in an Effective Manner: Practical Guide – Small to Medium Enterprises – Wood Furniture Industry (2004)

Eje del enfoque integrado

Herramientas

Fomento de la participación de la población rural mediante la organización y la promoción de los derechos, las normas y el diálogo social

Comprender el Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 (núm. 169) - Manual para los mandantes tripartitos de la OIT (2013)

Freedom of Association for Women Rural Workers: A Manual (2012)

Leadership Training Manual for Women Leaders of Cooperatives (2005)

Local Economic Development (LED) Knowledge Platform

Local Economic Development Sensitizing Package (2005)

Manual de elaboración de proyectos. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda (2011)

My.Coop - Cómo gestionar su cooperativa agrícola

National Tripartite Social Dialogue: An ILO Guide for Improved Governance (2013)

Orientaciones para la legislación cooperativa (2012)

Reporting on Rural Issues: A Media Guide (2014)

Training Resource Pack for Agricultural Cooperatives on the Elimination of Hazardous Child Labour (2009)

¿A quién se invita al proceso de co-creación?

a) Sesiones con colectivos

Aquí se invitaría, de ser posible a los “extremos”, es decir, a las personas que más representan a los sub-grupos de los perfiles etnográficos con cierto grado de estereotipo o falta de matiz dentro del grupo objetivo. Estos extremos son la mejor opción a la hora de generar nuevas soluciones, que posteriormente serán validadas con el conjunto de la población. Presentar ante estas personas perfiles con los que están altamente familiarizados o al revés, que le son totalmente extraños, puede ayudar a subrayar problemas y por tanto, crear soluciones.

b) Sesiones conjuntas

Las sesiones conjuntas tienen que ser lo más diversas posible. La contraparte impulsora y otros constituyentes de la OIT siempre deben estar presentes en las sesiones, y además de representantes de los grupos objetivo, hay que invitar a otros actores: agentes públicos, empresas y actores importantes en el territorio y en el sector. Las sesiones con colectivos son recomendables, pero las conjuntas son imprescindibles.

¿Cómo se invitan a los participantes?

Las invitaciones son esenciales y requieren esfuerzo y seguimiento. El primer contacto debe:

- Ser individualizado.
- Ser claro y sencillo, explicando por qué se le contacta, en qué consiste la sesión y qué se espera de esa persona. Si es necesario, enviar un folleto o documento explicativo.
- Dar todas las indicaciones posibles: programa, fecha, hora, lugar, cómo llegar.
- Dejar una vía de contacto para aclarar dudas.
- No más de 20 – 25 personas.

¿Qué se presenta ante los participantes?

En la primera parte de las sesiones de co-creación se comparten narrativas a través de herramientas de visualización. Sin dejar esto a un lado, las sesiones deben ser operativas y estar enfocadas a conseguir ideas concretas.

Durante la sesión se comparten las narrativas y los retos brevemente y se centra en un reto concreto, lo cual es muy importante y condiciona la sesión. Debe quedar claro que aunque los participantes pueden brindar una retroalimentación sobre los materiales presentados, el objetivo principal de la sesión es extraer diferentes ideas (soluciones, pero se recomienda no utilizar ese término) para dar respuesta a problemas concretos. En tal sentido se recomienda condensar a la perfección las historias y narrativas en una primera parte, y empezar a trabajar directamente en torno a perfiles y dinámicas en la segunda parte de la reunión.

¿Cómo se transmiten las narrativas y retos a los participantes?

- De manera simple y visual. Se trata de simplificar y generalizar un poco, centrarse en los extremos y sacar tipos, dejando un poco de lado el detalle y el matiz.
- Siempre debemos utilizar fotografías y citas, que pueden ser escritas, leídas en voz alta o reproducidas.
- Tenemos diferentes herramientas, pero una de las que mejor funcionan son los perfiles etnográficos individuales y colectivos compartidos con todos los participantes

- **PRESENTACIÓN DE UNA SIMPLE LISTA GENERAL DE RETOS IDENTIFICADOS, MUY CONCRETOS**

Se deben plasmar los retos identificados en las etapas de escucha e interpretación colectiva en un gráfico visual, subrayando que dicha sesión se centrará en un solo reto. El reto debe enmarcar la sesión. Se selecciona uno de los retos para generar respuestas específicas.

- **PRESENTACION DE LOS PERFILES ETNOGRÁFICOS**

Se presentan los perfiles etnográficos individuales y colectivos ajustados en base a la etapa de **interpretación colectiva de la fase 2**.

- **PREGUNTAS DE DISEÑO**

Figura 20: Preguntas de diseño ¿cómo podemos...?



Fuente: Elaborado por Danish Design Centre

Las preguntas de diseño seguirán el patrón de “¿Cómo podemos...?”. Este tipo de preguntas ayudan a avanzar desde los retos hacia nuevas ideas y posibilidades.

Tras identificar los retos principales se formulan las preguntas de diseño “¿cómo podemos...?”, con el objetivo de buscar el potencial para nuevas soluciones. Simplemente se debe expresar a qué problema habría que darle respuesta, o cómo podría solucionarse una idea en concreto.

Para usar la herramienta durante las sesiones de co-creación, se sugieren los siguientes pasos:

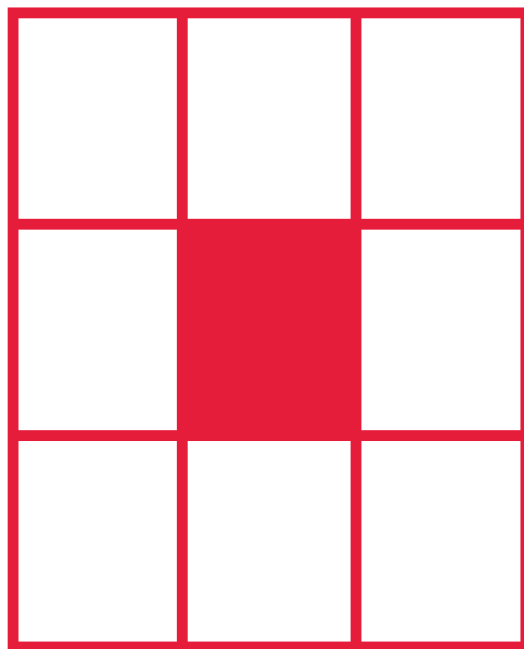
- Se escoge la pregunta de diseño que se quiere tratar en la sesión de co-creación.
- Se adapta con el grupo la pregunta escogida. Ej. Si posiblemente falta información o se necesita otro enfoque.
- De ser necesario, se formula una nueva pregunta y se anota.

• MATRICES DE IDEAS O CANVAS EN BLANCO PARA PLASMARLAS

El brainstorm o tormenta de ideas tiene como objetivo generar ideas concretas de manera estructurada, tras haber identificado un reto o necesidad. La idea es pasar de un reto a una solución, teniendo en cuenta que se trata de un proceso abierto en el que todo es posible.

Figura 21: Matriz de ideas

Matriz Comparte tus ideas



Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

Danish
Design Centre

Para usar la herramienta durante las sesiones de co-creación, se sugieren los siguientes pasos:

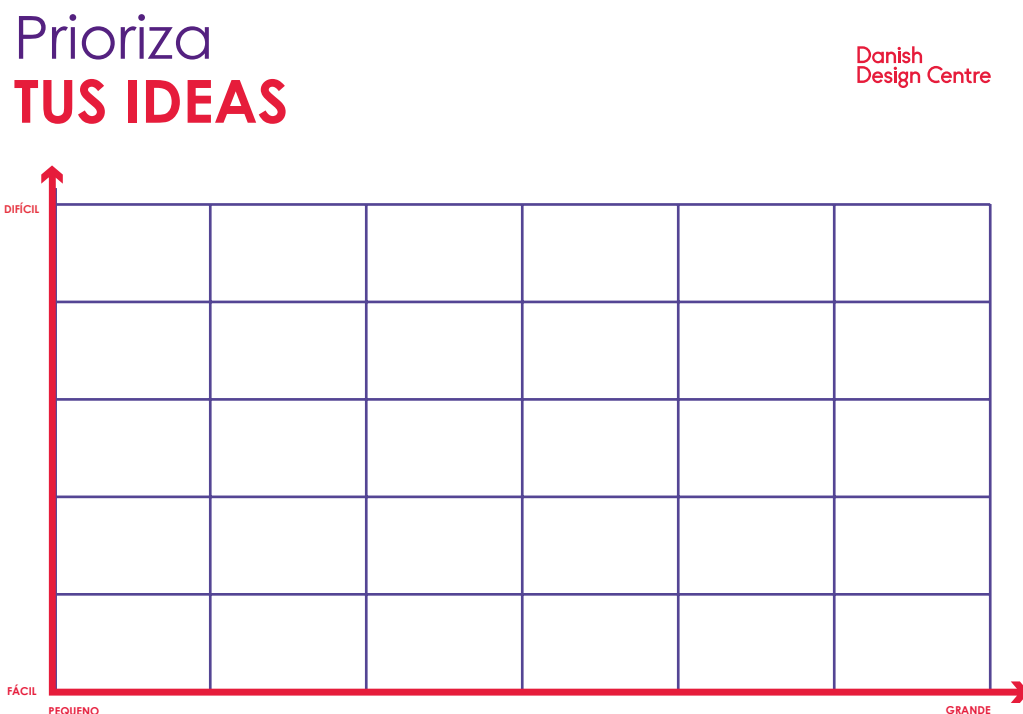
- a) Se coloca la pregunta de diseño en el centro de la matriz.
- b) Cada miembro del grupo reflexiona durante tres o cuatro minutos sobre una idea que tenga como base la pregunta de diseño del centro de la matriz. Cada uno anota su idea en un post-it (sólo una idea por post-it) que se coloca en uno de los cuadros vacíos de la matriz.
- c) Tras reflexionar sobre la primera idea, todo el grupo debe leer las ideas surgidas, desarrollarlas o generar otras nuevas – adaptando las anteriores o escribiendo otras nuevas. Este proceso se repite hasta que cada matriz esté completa.
- d) Cuando la sesión de brainstorming haya terminado habrán surgido muchas ideas nuevas. El grupo debe leerlas atentamente y comenzar a agruparlas por temas. Se escribe 3-5 titulares para cada grupo en un nuevo post-it.

• HERRAMIENTA DE PRIORIZACIÓN (unida a la anterior)

Luego de terminar de agrupar las ideas, se siguen los siguientes pasos:

- e) Tras reunir ideas en conjuntos temáticos, cada miembro del grupo debe coger una pegatina en forma de corazón (u otra forma) y colocarla en el que considere que tiene mayor potencial.
- f) Tras haber priorizado los temas de manera individual con el apoyo de la matriz de priorización, el grupo tendrá la posibilidad de debatir durante 5 minutos.

Figura 22: Matriz de priorización



Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

• FICHAS DE IDEA PARA DESARROLLAR CONCEPTOS

En los procesos de diseño conceptual, pasamos de trabajar con un gran número de ideas a agruparlas para avanzar en una sola dirección. El poster conceptual es el primer paso para hacer esas ideas más específicas durante las sesiones de co-cocreación.

Trabajar con esta herramienta también puede servir como paso previo para preparar propuestas en forma de guión gráfico o storyboard. En esta etapa de la sesión, se reflexiona en torno a las ideas generadas en las sesiones de co-creación enfocándose en las partes críticas que requerán testeó en la fase de prototipado y responder a las principales preguntas en torno a las ideas que se convertirán en prototipos¹⁹.

Figura 23: Descripción de la idea de iniciativa

Título	
Descripción	
Grupo meta	Necesidades
¿Qué hay de nuevo?	¿Quién debe sumarse?

Danish Design Centre

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

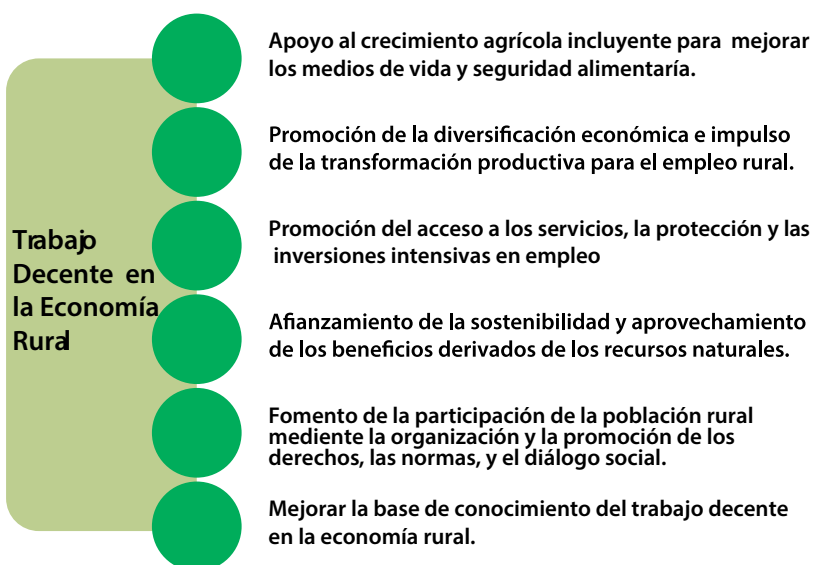
¹⁹ Para más información, ver <http://www.designkit.org/methods/34>

- a) Se seleccionan los grupos de ideas susceptibles de ser desarrolladas.
- b) Se comienza escogiendo un título que capture la esencia de ese concepto.
- c) Se describe brevemente los elementos que deben formar parte de ese concepto. ¿Qué servicios incluye? ¿Qué tiene de novedoso? ¿Por qué es innovador?
- d) Se identifica el grupo objetivo al que está dirigido este concepto y se describe cómo se relaciona con el perfil y las necesidades de ese grupo concreto. En este sentido, puede ser útil identificar hasta tres grupos objetivo y describirlos en detalle.
- e) Se describe el valor y los efectos que este concepto o idea puede tener para el grupo al que está dirigido.
- f) Se hace una lista de los principales actores involucrados: ¿Quién debe formar parte de esto? Aquí se trata de pensar en los agentes cruciales y esenciales para que este concepto pueda materializarse. Pueden ser parte del equipo o personas pertenecientes al sector público, privado, constituyentes de la OIT o miembros de asociaciones y organizaciones.
- g) Se describe el potencial de negocio de este concepto. ¿Quién estaría dispuesto a financiarlo? ¿qué nuevo modelo de negocio implica? ¿cuál es su potencial de crecimiento?
- h) Se analiza las iniciativas estratégicas y el conocimiento ya existente sobre este tema.
- i) Se indica cuáles son los tres siguientes pasos más importantes para que esta idea o concepto se materialice.

• SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE IDEAS PARA LA FASE DE PROTOTIPADO

De cara a la fase de prototipado, se debe seleccionar las ideas que se van a prototipar. La mayoría de las ideas que surjan de la fase de co-creación se convertirán en prototipos. Un prototipo es una prueba de concepto que se somete a un proceso de testeo, y que podrá sufrir todos los cambios que el equipo considere pertinentes. Los criterios para escoger qué ideas se llevan a cabo y cuáles no, será su nivel de adecuación a cuando menos uno de los ejes marcados por la OIT para el enfoque integrado para la promoción del trabajo decente en la economía rural:

Enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural²⁰.



Asimismo, considerando los contextos y realidades específicas, se pueden considerar otros ejes, tales como:

- Promoción de un entorno favorable para el desarrollo de la economía rural.
- Desarrollo y fortalecimiento de formas innovadoras de organización y representación de las organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores en las áreas rurales.
- Apoyo a la erradicación del trabajo infantil y a las formas inaceptables de trabajo.

²⁰ Estas líneas responden al enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural.

Asimismo, las ideas se clasificarán en las siguientes categorías: servicios y/o políticas públicas, y pueden ser “híbridas” y complementar iniciativas existentes en el territorio.

3.5. Actividades a desarrollar

1. Diseñar las sesiones de co-creación con colectivos y las sesiones de co-creación conjuntas e identificar a los participantes. Las sesiones deberán enfocarse en la generación de ideas en torno a los retos y oportunidades **identificados y priorizados en la fase 2** y organizarse según los ejes relevantes del enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural.
2. Realizar un total de 5 sesiones de co-creación.
3. Redactar el informe de resultados de las sesiones de co-creación.
4. Identificar y seleccionar las ideas surgidas de la co-creación **que se prototiparán en la fase 4.**

3.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la fase de co-creación.
2. Informe de diseño, desarrollo y resultados generales de cada una de las sesiones de co-creación.
3. Informe de propuestas de iniciativas seleccionadas para la fase de prototipado. Las iniciativas:
 - (a) se agruparán según los diferentes ejes temáticos del enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural,
 - (b) se clasificarán en las siguientes categorías: servicios y/o políticas públicas,
 - (c) pueden ser “híbridas” y complementar iniciativas existentes en el territorio.

3.7. Materiales de apoyo

• Herramientas para la escucha y la co-creación diseñadas por la organización Nesta.

• Herramientas para la escucha y la co-creación diseñadas por el Dansk Design Center (disponible solo en inglés).

• Cuadro/mapa de empatía desarrollado por Gamestorming.com para comprender en profundidad a diferentes actores de un ecosistema (disponible solo en inglés).

• Kit de herramientas para el diseño centrado en las personas, elaborado por Ideo.org

• Guía de co-creación, Social Innovation Exchange (disponible solo en inglés)

Fase 4: Prototipado

4.1. Competencias requeridas para esta fase

- Conocimiento del entorno y relación con el territorio y/o sector.
- Experiencia en generación de impacto y fomento de iniciativas innovadoras centradas en las personas.
- Experiencia en diseño estratégico, emprendimiento, desarrollo de productos y servicios mediante prototipos y nuevas tecnologías.
- Experiencia en facilitación de procesos de creatividad y fomento de consenso colectivo para la creación colaborativa y participativa de productos, servicios y/o estrategias.

4.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 24: Fase de prototipado en el ciclo de la innovación social



Una vez realizado el proceso de escucha y co-creación, la innovación social aplica metodologías de prototipado y aceleración para las nuevas ideas identificadas para la generación de empleo. De los procesos de co-creación surgen diferentes tipos de ideas o respuestas a retos identificados en el proceso de escucha. Para cada una de esas respuestas o iniciativas debe crearse un grupo de trabajo específico formado por expertos y agentes del territorio.

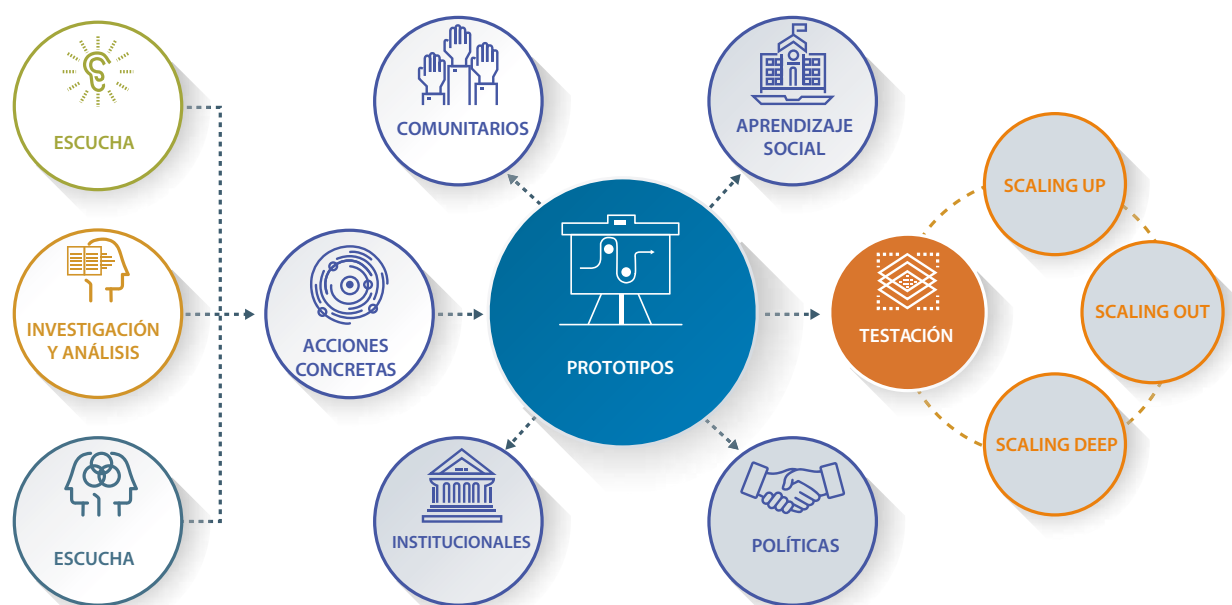
La fase de prototipado consiste en el diseño y testado (bajo una lógica de investigación-acción) de las soluciones innovadoras identificadas y priorizadas en la etapa de co-creación. En tal sentido, se requiere de procesos iterativos de ajuste y adaptación de las iniciativas a las realidades del contexto local casi “en tiempo real”.

De esta manera, probar y testear las iniciativas en contextos específicos con la participación de los actores de la plataforma, considerando los riesgos que conllevan los procesos de experimentación de no lograr estrictamente los objetivos inicialmente propuestos, permite validar iniciativas innovadoras de mayor impacto y generadoras de cambio sistémico.

Asimismo, los prototipos se orientarán al fortalecimiento o ampliación a las zonas rurales de las acciones de las instituciones públicas, de las organizaciones de trabajadores y de las organizaciones de empleadores para promover todas las dimensiones del enfoque de trabajo decente en la economía rural.

Las ideas surgidas del proceso de co-creación se diseñan conjuntamente con las organizaciones tripartitas, representantes de sus grupos objetivos del territorio y otros expertos pertinentes.

Figura 25: Los prototipos en el proceso de innovación social



Fuente: Agirre Lehendakaria Center

Cabe señalar que en el proceso de elaboración y testado de los prototipos se debe incorporar la promoción de la igualdad de género y la no discriminación, las normas internacionales del trabajo, el diálogo social, la protección ambiental y la gestión sostenible de los recursos naturales (agua, tierra, aire, energía, biodiversidad).

4.3. Objetivos

Objetivo general

1. Fortalecer las políticas públicas, así como el mandato, los servicios y la ampliación de la base de sindicalización y afiliación de las organizaciones de trabajadores y de las organizaciones de empleadores para validar nuevas ideas que promueven el empleo productivo y el trabajo decente en el territorio, sector y/o cadena de valor.

Objetivo específico

1. Diseñar, formular, testear y validar las soluciones innovadoras que se adopten en conjunto con los constituyentes de la OIT, sus grupos objetivo y los actores involucrados en la plataforma bajo una lógica de investigación-acción.

4.4. Metodología y herramientas de trabajo

¿Cómo vinculamos la co-creación y el prototipado?

Siguiendo la lógica del proceso de manera natural, la fase de co-creación resultará en una serie de ideas de nuevos servicios y/o políticas públicas. El grupo de trabajo deberá basarse en esas ideas para desarrollar la fase de prototipado, realizando como mínimo una sesión de co-diseño para cada una de esas ideas priorizadas según los objetivos de cada aplicación en ALC al final de la fase de co-creación. La fase de co-creación y prototipado, por tanto, están estrechamente ligadas de manera natural.

¿Qué debemos tener en cuenta?

Si el problema de un territorio es la ausencia de oportunidades de empleo para los jóvenes, y a raíz de los procesos de escucha se co-crean oportunidades de empleo, es preciso ver si se ajustan al objetivo último de promoción del trabajo decente y de la justicia social. Por ejemplo, si se crean empleos de baja calidad, o que sólo se beneficia de ellos un sector de la población ya privilegiado, la solución propuesta no habrá sido exitosa. No se trata sólo de crear, sino de contribuir a mejorar el territorio de forma sostenible e innovadora.

¿Qué debemos hacer en esta fase?

Cada una de las ideas que queramos poner en marcha debe pasar por una sesión de co-diseño con agentes locales relacionados con la idea que queremos prototipar.

¿A quién invitamos a las sesiones de co-diseño de prototipos?

En el caso de las sesiones de co-diseño de prototipos se pueden invitar a expertos, así como a los grupos que han participado en la creación de la idea.

¿Cuáles son las preguntas de concepto a las que se responden en las sesiones de co-diseño de prototipos?

Lo que necesitamos saber sobre cada idea, y que se diseñará conjuntamente con la contraparte impulsora, representantes de su grupo objetivo en territorio, otros constituyentes de la OIT y otros expertos pertinentes es:

- Qué: ¿cuál es el valor añadido?
- Quién: ¿quién está involucrado?
- Cómo: ¿modelo de negocio y primeros pasos a desarrollar?
- ¿Qué barreras políticas y sociales se presentan?

En cada etapa se recomienda siempre llegar al mayor nivel de concreción posible, para aprovechar el conocimiento de los expertos.

Algunos ejemplos de preguntas específicas:

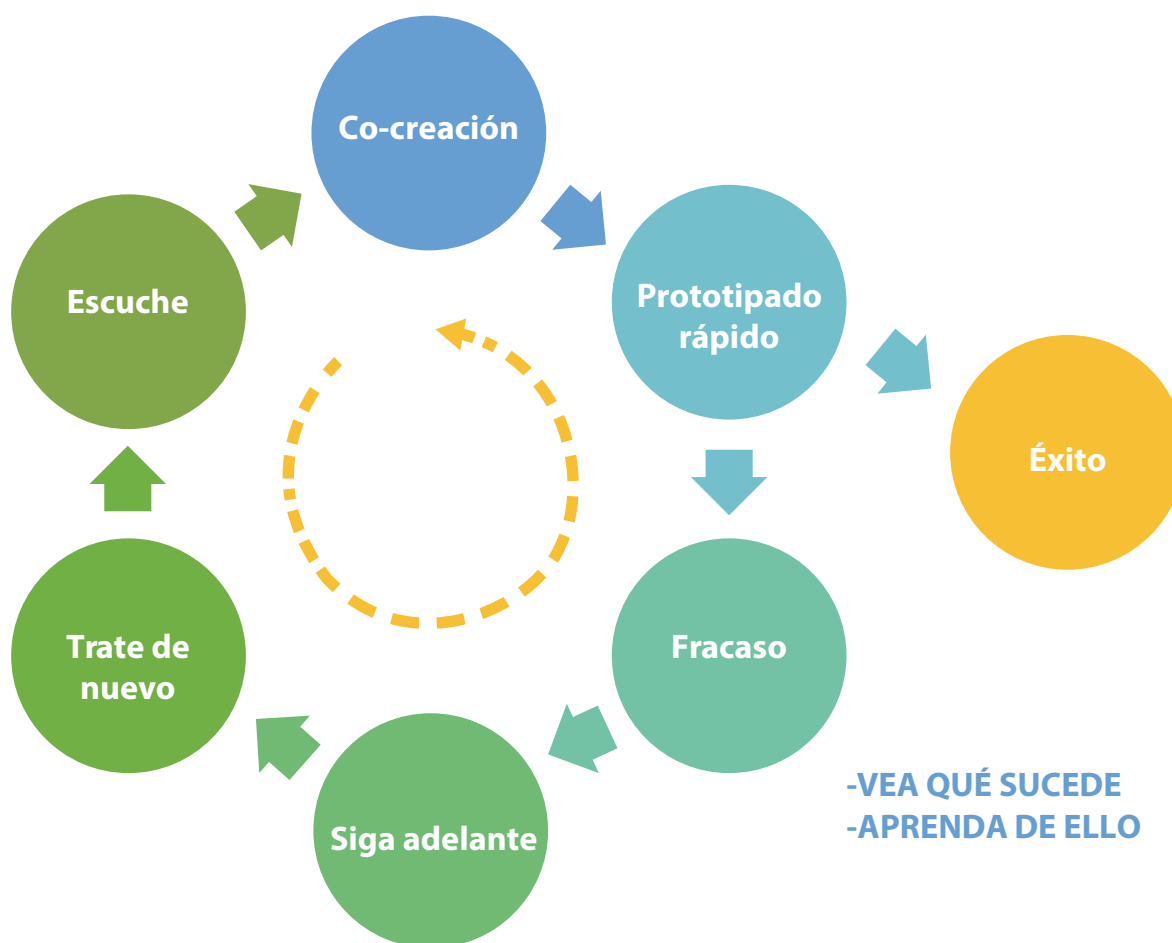
- ¿Cuáles son los actores públicos y privados que deberían estar implicados?
- ¿Por qué?
- ¿Qué modelos de negocio y financiación se pueden visualizar para este proyecto?
- ¿Qué valor añadido ofrece este proyecto al mercado actual? ¿Qué demanda cubre?
- ¿Cuáles son las barreras políticas y sociales para llevarlo a cabo? ¿Cómo las solucionaríamos?

¿Qué obtendremos tras las sesiones de co-diseño?

- Una visualización de la idea surgida o idea de concepto. Antes de comenzar a testarlo, se necesita una demostración de la idea, que normalmente en esta fase es incompleta. Puede tratarse de una demostración visual o un documento escrito. En este momento, la idea debería estar lo suficientemente formada para ser comunicada y testada, pero no tanto como para que sea inflexible.
- Una guía de pasos para elaborar prototipos, listos para la fase de testeo rápido (un prototipo no es un piloto, sino un plan o un diseño para elaborar una “muestra”).

¿Qué hacemos y con qué lógica seguimos el proceso de testeo?

Los prototipos se testean en forma rápida (lean methodology) y aquellos que presenten resultados positivos podrán escalarse. Se llevarán a cabo pruebas para cada una de las ideas surgidas del proceso de co-creación (o las más relevantes, dependiendo de los recursos existentes) y se realizará un seguimiento.

Figura 26: Lógica de testeo rápido


Fuente: Agirre Lehendakaria Center

• **PROTOTIPADO RÁPIDO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE TESTEO DE PROTOTIPOS** ²¹

El prototipado rápido consiste en construir una visualización (storyboard o guión gráfico, juego de rol, modelo o maqueta, simulación, etc.) del la idea que se requiere testar para comunicar el concepto de manera tangible de forma a ir recogiendo retroalimentación por parte del grupo objetivo y generar conocimiento. En tal sentido, la primera conceptualización no tiene que ser perfecta, sino que tiene que comunicar la idea de prototipo para poder llevar a cabo varias iteraciones en base a la retroalimentación constante. El prototipado rápido permite realizar ajustes antes de la etapa de testeo. Después de finalizar la conceptualización del prototipo, se debe elaborar un plan conteniendo resultados, productos, actividades, recursos y actores involucrados de cara al testeo del prototipo en el territorio.

21 Traducido y adaptado del Design Kit de Ideo.org accesible por : <http://www.designkit.org/methods/26> y de Nesta, accesible por https://media.nesta.org.uk/documents/Resources_2017_version_05.pdf

• PLAN DE MODELO DE NEGOCIO de NESTA

Esta herramienta nos puede servir de inspiración para bajar al terreno y detallar las características básicas de un prototipo de manera clara. Se recomienda imprimirla y rellenarla durante las sesiones de co-diseño enfocadas en ideas concretas.

Figura 27: Estructura CANVAS



LIENZO PARA PLAN DE NEGOCIO S

Desarrolla tu idea o aumenta su escala

¿Quién te ayudará? SOCIOS CLAVE ¿Quiénes son tus socios/proveedores clave? ¿Cuáles son las motivaciones más importantes para las alianzas?	¿Cómo lo haces? ACTIVIDADES CLAVE ¿Cuáles son las actividades clave requeridas por tu propuesta de valor? ¿Cuáles son las actividades más importantes para tus canales de distribución, relación con los clientes, flujos de ingresos, etc?	¿Qué haces? PROPUESTA DE VALOR ¿Cuáles son los valores fundamentales que le ofreces a tu público? ¿Qué necesidades estás satisfaciendo?	¿Cómo interactúas? DISTRIBUTION CHANNELS ¿Qué relación espera el público meta que tu establezcas? ¿Cómo puedes integrar eso a tu trabajo en términos de costo y de formato?	¿A quién ayudas? SEGMENTOS DEL PÚBLICO ¿Para cuáles grupos estás creando valor? ¿Cuál es tu público más importante?
¿Qué necesitas? RECURSOS CLAVE ¿Cuáles son los recursos clave requeridos por tu propuesta de valor?		¿Cómo llegas a ellos? CANALES DE DISTRIBUCIÓN ¿Tu público quiere ser alcanzado a través de cuáles canales? ¿Cuáles canales funcionan mejor? ¿Cuánto cuestan? ¿Cómo pueden ser integrados a las rutinas de tu público?		
¿Cuánto costará? ESTRUCTURA DEL COSTO ¿Cuáles son los costos más importantes de tu trabajo? ¿Cuáles son los recursos/actividades clave que son más caros?		¿Cuánto ganarás? FLUJO DE INGRESOS Desarrolla tu idea o hazla amentar en escala ¿A qué valor están dispuestos a pagar tu público? ¿Qué y cómo han pagado últimamente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada uno de los flujos de ingreso a los ingresos globales?		

CREATED BY: Osterwalder A., @neur Y., (2013) Business Model Generation

Fuente: Elaborado por NESTA

• STORYBOARD DEL DANISH DESIGN CENTRE

Vinculado a la herramienta anterior, el storyboard nos permite visualizar los próximos pasos inmediatos para convertir el prototipo en una realidad. La primera viñeta describe la idea en sí y los participantes en la misma. A partir de ahí, los participantes deberán diseñar un camino conjunto, en el que cada paso se limite a una de las viñetas, con el mayor grado de detalle posible.

Figura 28: Visualización de los pasos para la operacionalización del prototipo

Guión Gráfico (storyboard)

Dansk Design Center

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

• SELECCIÓN DE PROTOTIPOS TESTADOS A ESCALAR

Esta herramienta elaborada por Nesta puede servirnos como inspiración para facilitar la identificación y el análisis de los puntos fuertes y puntos débiles de prototipo (factores internos), así como las oportunidades y potenciales cuellos de botellas (factores externos). Se recomienda utilizar este formato en el proceso de selección de los prototipos a escalar, en paralelo con los resultados de los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje de la etapa de testeo.

Figura 29: Análisis FODA



MAPA DE LA EXPERIENCIA

Identifica tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas



Fuente: Elaborado por Nesta

INSPIRED BY: MindTool(1994) SWOT Analysis

4.5. Actividades a desarrollar

1. Diseñar y llevar a cabo las sesiones de co-diseño **para cada una de las ideas seleccionadas en la fase 3**, con la contraparte impulsora y otros constituyentes de la OIT, representantes de los grupos objetivo y diversos expertos en la temática tratada.
2. Conceptualizar los prototipos y definir los pasos a seguir para su implementación en colaboración con los agentes pertinentes. Los prototipos deberían estar lo suficientemente formados para ser comunicados y testados, pero mantenerse flexibles y ajustables.
3. Testear rápidamente cada uno de los prototipos en una lógica de investigación-acción²².
4. Realizar los ajustes necesarios para ir completando y perfeccionando los prototipos **con el apoyo de las herramientas y pautas establecidas en la fase transversal 6: evaluación evolutiva**.

²² Cabe señalar que para testear y escalar los prototipos seleccionado se harán procesos de movilización de recursos en el marco de la plataforma de innovación o se buscará financiamiento adicional o alternativa de manera externa.

5. Seleccionar los prototipos que se escalarán, los que se desecharán y los que se continuarán impulsando de manera alternativa. Los criterios a tomar en cuenta, entre otros, son los siguientes:

- Alineamiento con los ejes temáticos del enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural.
- Viabilidad económica.
- Plan de negocio.
- Sostenibilidad.
- Evidencia de su impacto económico, social e innovador, generada tras procesos de evaluación evolutiva y evaluación tradicional.

4.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la fase de prototipado.
2. Informe de desarrollo y conclusiones de las sesiones de co-diseño que incluya una conceptualización de cada prototipo priorizado y una guía metodológica para su testeo rápido.
3. Informes de testeo de los prototipos.
4. Informe de selección de prototipos para el escalado de las intervenciones incluyendo una ruta de trabajo para los que requieren ajustes y/o mayor análisis a través de nuevos procesos de testeo.
5. Informe sobre el financiamiento del plan de escalamiento.

4.7. Materiales de apoyo

- Guía de prototipado de IDEO.org (disponible solo en inglés)
- Guía de prototipado de nuevas ideas, NESTA (disponible solo en inglés)

Fase 5: Escalado

5.1. Competencias requeridas para esta fase

- Conocimiento del entorno y relación con el territorio y/o sector.
- Experiencia en generación de impacto y fomento de iniciativas innovadoras centradas en las personas.
- Experiencia en diseño estratégico, emprendimiento, desarrollo de productos y servicios mediante prototipos y nuevas tecnologías.
- Experiencia en incubación de empresas.

5.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 30: Fase de escalado en el ciclo de la innovación social



Considerando que los prototipos se implementan en contextos territoriales específicos, una vez comprobada la viabilidad de los mismos a través de procesos de seguimiento y evaluación evolutiva, las iniciativas pueden ampliarse a nivel del territorio, de un determinado sector, o pueden ser replicadas o escaladas en otros contextos y realidades.

En este marco, los actores de la plataforma de innovación social que participan en las diferentes fases y etapas del ciclo de la innovación social, juegan un rol importante, según su mandato, competencias y objetivos en el proceso de institucionalización, escalado y ampliación de las iniciativas innovadoras de promoción del trabajo decente en la economía rural.

5.3. Objetivos

Objetivo general

1. Escalar y ampliar las soluciones innovadoras validadas con los constituyentes de la OIT y los actores de la plataforma, a nivel nacional, sub-nacional y/o sectorial.

Objetivos específicos

1. Promover la institucionalización de soluciones innovadoras a través de políticas e instrumentos de gestión pública.
2. Promover la institucionalización de soluciones innovadoras por parte de las organizaciones de empleadores y de las organizaciones de trabajadores.

5.4. Metodología y herramientas de trabajo

¿Qué tipos de escalado pueden darse?

- (Scaling up) pretende abordar cambios en instituciones superiores y marcos normativos.
- (Scaling out) trata de conseguir un impacto en nuevos ámbitos de la sociedad y la empresa.
- (Scaling deep) busca cambios internos en la forma en la que una persona, empresa, colectivo, organización o sociedad se organiza y actúa.

• CHECKLIST de elementos a tener en cuenta antes de escalar y durante el escalado

Esta herramienta de Nesta contiene las preguntas principales que se tienen que plantear antes y durante la fase de escalado y que pueden contribuir al diseño de una pauta orientadora de escalado y a los procesos de seguimiento y evaluación de los prototipos evaluados. Se recomienda imprimirla y rellenarla de manera colaborativa entre la entidad implementadora, la entidad impulsora incluyendo a la OIT y a sus constituyentes y los actores de la plataforma.

Figura 31: Preguntas clave para el escalado



Preguntas clave a considerar



Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

• CUADRO PARA DETERMINAR LAS RUTAS DE ESCALADO

Esta herramienta de Nesta apoya la formulación de las rutas de escalado, recomendando de manera general diferentes enfoques, actividades y formas de escalar.

Figura 32: Estrategias y rutas para el escalado

RUTAS DE ESCALAMIENTO: ¿CÓMO PUEDEN LOS INNOVADORES SOCIALES DIFUNDIR SUS INNOVACIONES?

Ruta de escalamiento	Modelos y estrategias	Actividades	Enfoque de escalamiento
Influencia y asesoramiento	Campaña y apoyo Consultoría Capacitación	Charlas públicas Publicaciones Compromiso con figuras políticas Comunicación vía tradicional y redes sociales	Idea central Principios, valores, procesos, guías Servicios Programas
Creación de redes estratégicas	Modelos de membresías y Federaciones Comunidades de práctica Certificados y reconocimientos de calidad Certificación Franquicias Contratos de entrega Colaboraciones	Representación Apoyo y sensibilización Transferir conocimientos, procesos de codificación, compartir buenas prácticas, proveer herramientas Capacitación, apoyo y control de calidad Construcción de comunidad y movimiento	Principios, valores, procesos, guías Programas Servicios Roles
Creación de alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas Integración al sector público Invertir en la infraestructura de otra organización Sociedad conjunta Fusiones y adquisiciones	Intermediar y gestionar alianzas con otras organizaciones que permitan ir un paso más allá en el escalado Transferencia de conocimiento Creación de un sistema de valores y objetivos compartidos en torno a una misma misión	Programas Productos o servicios Roles
entregas" a "generar impacto y aportar valor	Formar sucursales nuevas Crecimiento de capacidad de entrega de un equipo central	Construyendo capacidades del equipo y el equipo Recaudación de fondos/inversión Desarrollando capacidad organizacional y sistemas	Programas Productos o servicios Roles

Fuente: Elaborado por NESTA

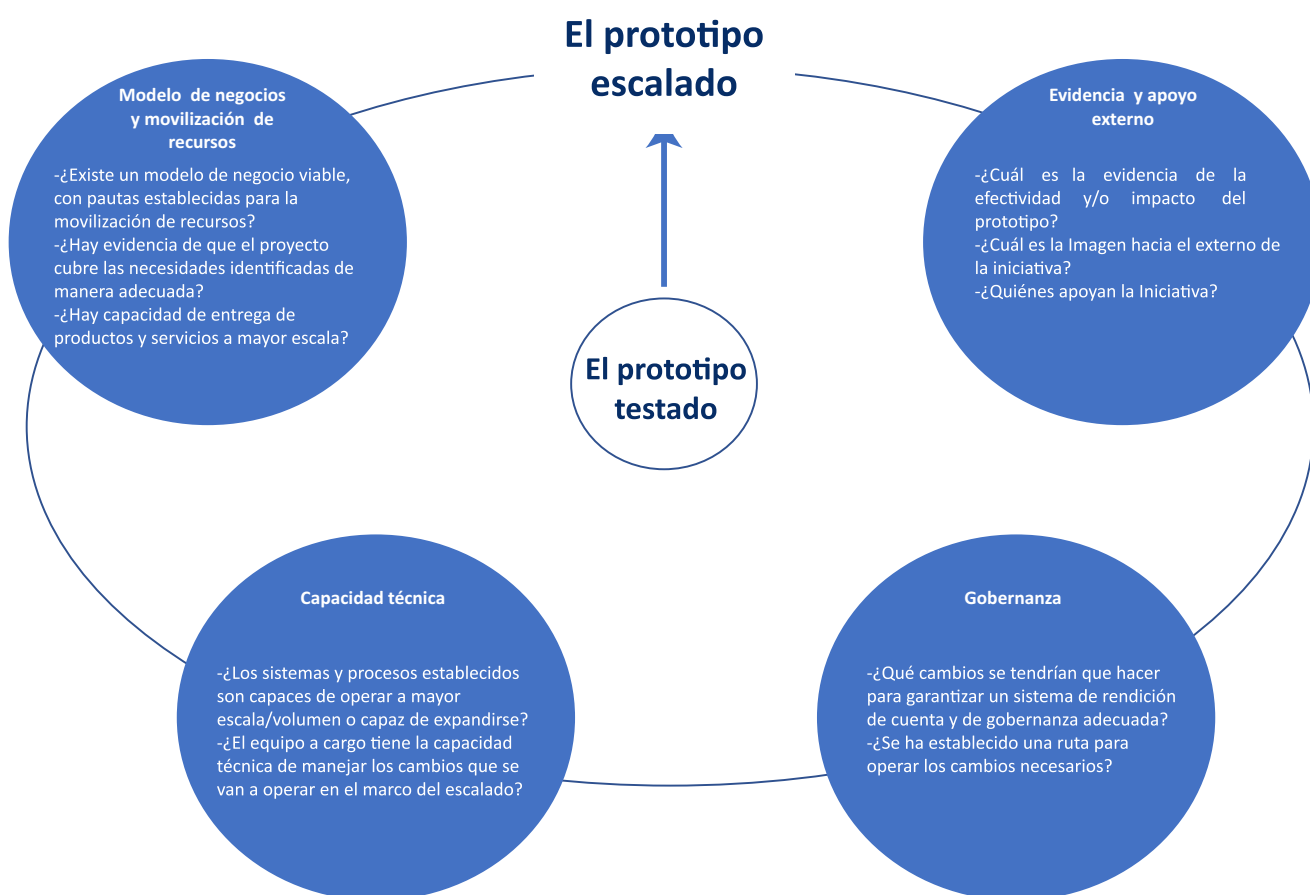
Otras herramientas sugeridas

Dado que desde la redacción de este manual es difícil predecir el número de prototipos que resultarán del proceso, sus temáticas y sus otras características, se considera más prudente sugerir las herramientas que podrían utilizar en lugar de incluir una lista de herramientas específicas.

• PLAN DE ESCALADO

Esta herramienta elaborada por Nesta y adaptada para LABOR brinda algunas preguntas orientadoras para la elaboración del plan de escalado para los prototipos.

Figura 33: Plan de escalado: preguntas clave



Fuente: Elaborado por Nesta, traducido y adaptado por la OIT

• RETROALIMENTACIÓN Y APRENDIZAJE

Esta herramienta elaborada por Nesta orienta los procesos de retroalimentación y aprendizaje en el marco de la fase de escalado de los prototipos.

Figura 34: Retroalimentación en la fase de escalado

MAPA DE LA EXPERIENCIA

Mapea cómo otros experimentan tu organización

	Conocimiento	Usos clave	Resultados
OBSERVACIONES	¿Cómo se enteró de usted esta persona? (ejem.: PR, redes sociales, recomendación). ¿Qué experiencias previas relevantes tuvo esta persona?	¿Qué puntos de contacto sucedieron entre usted y esta persona? ¿Cuáles fueron los momentos críticos? Por ejemplo experiencias especialmente buenas o malas	¿Cuál fue la retroalimentación de esta persona? (ejem.: redes sociales o recomendación) ¿Hubo algún seguimiento por parte suya?
APRENDIZAJE			

Fuente: Elaborado por Nesta

5.5. Actividades a desarrollar

1. Diseñar una pauta orientadora de escalado y definir las rutas de escalado para cada prototipo: “scaling up” pretende abordar cambios en instituciones superiores y marcos normativos; “scaling out” trata de conseguir un impacto en nuevos ámbitos; “scaling deep” busca cambios internos en la forma en la que una persona, empresa, colectivo, organización o sociedad se organiza y actúa.
2. Escalar los prototipos.
3. Evaluar los prototipos escalados según las pautas establecidas **en la fase transversal 6: evaluación evolutiva, y otros procesos de evaluación.**

5.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la fase de escalado
2. Informe conteniendo la pauta orientadora de escalado y la descripción de los procesos de selección de las rutas de escalado para cada prototipo.
3. Informes de implementación de los prototipos escalados incluyendo los resultados de los procesos de monitoreo y evaluación.

5.7. Materiales de apoyo

Información sobre escalado de ideas, NESTA

Parte III

FASES TRANSVERSALES EN LA
IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO
DE LA INNOVACIÓN SOCIAL



Parte III: PARTE III: FASES TRANSVERSALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

Fase 6: Evaluación evolutiva

6.1. Competencias requeridas para esta fase

- Experiencia en el diseño e implementación de sistemas de monitoreo y evaluación de iniciativas de desarrollo, innovación social o temas afines.
- Experiencia en la recopilación, sistematización y análisis de información primaria y secundaria.
- Experiencia en el diseño, formulación, implementación y evaluación de proyectos.
- Experiencia en la implementación de iniciativas con el enfoque de innovación social.
- Conocimiento del territorio y/o sector priorizado en el que se va a desarrollar la iniciativa.
- Experiencia en promoción del empleo productivo y trabajo decente.
- Conocimiento básico de antropología y humanidades.

6.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 35: La evaluación evolutiva en el ciclo de innovación social



La evaluación evolutiva es una fase transversal que se desarrolla a lo largo del proceso de implementación de las diferentes fases secuenciales iterativas y de las otras fases transversales. En tal sentido, no sólo se enfoca en el seguimiento y evaluación de las intervenciones innovadoras (prototipos).

En contraste al enfoque tradicional de sistemas de monitoreo y evaluación, que utiliza el marco lógico para implementar actividades que están diseñadas para responder a objetivos de desarrollo concretos, especificados con antelación, la innovación social requiere un conjunto de datos e información muy distinto para permitir la gestión adaptativa a lo largo del ciclo de vida de las iniciativas innovadoras²³.

En tal sentido, se requiere diseñar esquemas de evaluación evolutiva²⁴, que permitan recoger información que se pueda usar para hacer un seguimiento de los progresos y la eficacia de las intervenciones, y crear sistemas para aprender de la implementación²⁵, y así responder a contextos complejos y cambiantes.

Matriz 1: Principales complementariedades entre la evaluación tradicional y la evaluación evolutiva

	Evaluación Tradicional	Evaluación Evolutiva
Objetivos	Apoyar la mejora incremental y la medición.	Apoyar el proceso de innovación y adaptación a entornos dinámicos.
Roles y responsabilidades	Los evaluadores son externos al programa para asegurar su independencia y objetividad.	Funciona como un grupo interno, integrado en el proceso de implementación y testando nuevas soluciones en tiempo real.
Medición	Se centra en unos criterios explícitos y pre-establecidos.	Centrado en los valores del programa y comprometido con el impacto a largo plazo.
Opciones	Informes formales, y casos de buenas prácticas.	Variedad de opciones en función de la evolución del programa.
Resultados	Dominan los criterios de calidad.	Feedback en tiempo real, centrado en el proceso de aprendizaje.
Complejidad	El evaluador trata de controlar el proceso de evaluación.	Capacidad de respuesta inmediata, sin control total sobre el proceso.
Criterios fundamentales	Rigor, independencia, credibilidad con agentes externos y análisis crítico.	Adaptabilidad, mentalidad de sistema complejo, ambigüedad, apertura y agilidad, trabajo en equipo.

Fuente: GAMBLE, Jamie A. A., *A Developmental Evaluation Primer*, The J.W. McConnell Family Foundation, 2008

²³ Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo, p.64.

²⁴ Para una definición, ver <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

²⁵ Adaptado de Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo, p.66.

Considerando que la fase de prototipado consiste en el diseño y testeo (bajo una lógica de investigación-acción) de las soluciones innovadoras identificadas y priorizadas en la etapa de co-creación, se requiere de procesos iterativos de seguimiento y evaluación para ajustar y adaptar las iniciativas a las realidades del contexto territorial y/o sectorial casi “en tiempo real”. De esta manera, probar y testear las iniciativas en contextos específicos con la participación de los actores de la plataforma, considerando los riesgos que conllevan los procesos de experimentación de no lograr estrictamente los objetivos inicialmente propuestos, permite validar iniciativas innovadoras de mayor impacto y generadoras de cambio sistémico.

6.3. Objetivos

Objetivos generales

1. Brindar un marco orientador para la generación de conocimiento sobre los procesos de diseño, implementación, evaluación y escalado de las iniciativas LABOR.
2. Medir y evaluar el progreso y el desempeño de la iniciativa con la participación de los constituyentes de la OIT y los actores de la plataforma.
3. Generar evidencia rigurosa para apoyar la validación de las intervenciones (prototipos) y los procesos de innovación implementados en el marco de las iniciativas LABOR.

Objetivos específicos

1. Diseñar e implementar nuevas herramientas para sistematizar y documentar el proceso de implementación de las iniciativas LABOR.
2. Diseñar e implementar sistemas de seguimiento y evaluación evolutiva de las intervenciones (prototipos).
3. Establecer estrategias de adaptación y cambio para responder a los contextos complejos y cambiantes en los territorios y/o sectores priorizados.

6.4. Metodología y herramientas de trabajo

¿Cuáles son las principales características de un sistema de evaluación evolutiva?

Se requiere diseñar esquemas de evaluación evolutiva²⁶, que permitan recoger y procesar información que se pueda usar para hacer un seguimiento y análisis de los progresos y de la eficacia de la iniciativa LABOR, y crear sistemas para aprender de la implementación²⁷, y así responder a contextos complejos y cambiantes.

Dado que los procesos de innovación se desarrollan en escenarios complejos y para enmarcarlo dentro de los objetivos de LABOR, que es identificar, sistematizar y visibilizar estas innovaciones, es necesario contar con un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje que pueda evidenciar el cambio que genera la innovación en un sistema complejo, el cual nace como producto tanto de factores endógenos (motivados por una intervención en las iniciativas) y factores exógenos (motivados por la propia coyuntura y escenarios donde se efectúan las iniciativas).

26 Para una definición, ver <https://mccconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>
27 Adaptado de Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo, p.66.

Este sistema prioriza la innovación y en este sentido, debe ser adaptativo y flexible permitiendo identificar y documentar los pasos previos a los momentos en que se da la innovación.

Un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje que responda a dichas necesidades analíticas, precisa incluir varias técnicas distintas de seguimiento del desempeño, completadas con estrategias y métodos para superar los ángulos muertos que los modelos tradicionales de evaluación no detectan. En tal sentido se debe tomar en cuenta conexiones y relaciones tanto lineales como no lineales, interacciones y dinámicas proyectadas y no proyectadas, y resultados planteados de antemano y los que no estaban predichos²⁸.

¿Cuál es el marco de referencia de la evaluación evolutiva para las iniciativas LABOR?

En el marco de las aplicaciones de las iniciativas LABOR, es necesario desarrollar mecanismos flexibles de seguimiento y evaluación y una serie de indicadores adaptables a todos los prototipos que emergerán y a los procesos de desarrollo de éstos desde las fases iniciales y que permitan validarlos.

• MARCO DE REFERENCIA PARA LOS INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Enfoque integrado para la promoción del trabajo decente en la economía rural

Se sugiere que los indicadores cuantitativos y cualitativos del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje se enmarquen, en la medida de lo posible, dentro de los objetivos estratégicos para la promoción del trabajo decente y los ejes del enfoque integrado para el fomento del empleo productivo y del trabajo decente para la economía rural, como se aprecia en la siguiente matriz:

Matriz 2: Elementos del trabajo decente con enfoque integrado de acuerdo a los objetivos estratégicos de la OIT

Objetivo estratégico OIT	Enfoque integrado de trabajo decente y orientación de política	Elemento Fundamental de la noción de Trabajo Decente
Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos	Crecimiento agrícola incluyente para mejorar los medios de vida y seguridad alimentaria	Oportunidades de empleo
	Diversificación económica e impulso de la transformación productiva para el empleo rural	Remuneración suficiente y trabajo productivo
		Tiempo de trabajo decente
	Acceso a los servicios, la protección y las inversiones intensivas en el empleo	Estabilidad y seguridad en el trabajo
Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo	Acceso a los servicios, la protección y las inversiones intensivas en el empleo	Contexto económico y social para el trabajo decente
		Trabajo que debe abolirse
Crear mayores oportunidades para que mujeres y hombres puedan tener empleos e ingresos dignos	Acceso a los servicios, la protección y las inversiones intensivas en el empleo	Igualdad de oportunidades y de trato en el empleo
		Protección social y seguridad en el trabajo
+Fortalecer el tripartismo y el diálogo social +Promover y cumplir las normas y los principios y derechos fundamentales en el trabajo	Participación de la población rural mediante la organización y la promoción de los derechos, las normas y el diálogo social	Diálogo social y relaciones laborales

28 Adaptado y traducido de Quinn Patton M. (2015). "Chapter 1: State of the Art and Practice of Developmental Evaluation: Answers to Common and Recurring Questions", en Quinn Patton et al (2015). Developmental Evaluation Exemplars: Principles in Practice, Guildford Press.

Cambios en las narrativas y condiciones institucionales

Se sugiere que los indicadores cualitativos del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje permitan medir la adquisición de habilidades blandas en el ámbito formativo, el cambio en las narrativas individuales y colectivas (empoderamiento), el incremento de la cooperación entre los actores sociales, la mejor integración de agendas económicas, ambientales y sociales, los acuerdos derivados de procesos de diálogo social y otras interacciones dentro del ecosistema territorial.

- Cambios en las narrativas locales y la percepción sobre el cambio social.
- Nivel de aumento de participación y empoderamiento ciudadano.
- Mejora de los niveles de transparencia en las decisiones públicas.
- Cooperación entre actores del sector público y privado, organizaciones de trabajadores, organizaciones de empleadores.
- Involucramiento de colectivos minoritarios en el proceso.
- Oportunidades de colaboración en el territorio y/o sector.

¿Qué lineamientos seguir para el diseño y operatividad del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje de la iniciativa LABOR?

• PRINCIPIOS CART

Tomando en cuenta el marco general establecido líneas arriba, es preciso establecer pautas de trabajo para generar evidencia en el marco de las iniciativas de LABOR, lo cual implica crear un sistema de seguimiento y evaluación bajo el enfoque de la evaluación evolutiva que proporcione información valiosa para el aprendizaje, utilizando los principios CART (Credible, Actionable, Responsible and Transportable)²⁹ :

- **Credible**—recopilar datos de alta calidad y analizar los datos con precisión.
- **Actionable**—comprometerse a actuar sobre los datos que se recoge.
- **Responsible**—asegurarse de que los beneficios de la recolección de información supere los costos.
- **Transportable**—recolectar datos que generen aprendizaje y conocimiento para otras iniciativas.

Basado en estos principios se puede indicar los pasos a seguir para la elaboración del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje de LABOR, que a continuación se detallan:

• DISEÑO DE LA TEORÍA DE CAMBIO DE LA INICIATIVA CONSIDERANDO LOS PRINCIPIOS CART

Para el diseño del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje es necesario construir una teoría de cambio (TC) bajo los principios CART. Esta herramienta se va afinando en el tiempo conforme el proceso de la innovación se va implementando (con especial énfasis los prototipos innovadores), usualmente en respuesta a la lectura e interpretación de la información que se va recolectando. Así la teoría de cambio puede ayudar en todo el

29 Mary Kay G. and Dean Karlan (2018). The Goldilocks Challenge: Right-Fit Evidence for the Social Sector.

ciclo de la innovación social, afinando y fortaleciendo las actividades desarrolladas en la innovación mediante la retroalimentación en tiempo real, convirtiendo al sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje en un sistema flexible, adaptativo y dinámico conforme al enfoque de la evaluación evolutiva.

La TC articula de manera explícita los supuestos fundamentales acerca de cómo se cree que se produce el cambio o la innovación al trabajar en forma retrospectiva desde un estado de futuro deseado, validando la lógica del proceso de innovación social, así podemos desarrollar los términos y definiciones de la teoría de cambio³⁰.



- **Supuestos:** Son las condiciones que debe existir para que una determinada parte del proceso de innovación funcione como de espera³¹.
- **Actividades:** Son las tareas del día a día que toman cabida dentro del proceso de innovación para proveer productos o servicios.
- **Productos:** Son los productos o servicios producidos por las actividades del proceso de innovación, relacionado con la cantidad y calidad de la innovación.
- **Resultados:** Son los resultados esperados y/o identificados del proceso de innovación, la innovación que se busca crear. La innovación típicamente se presenta en forma esporádica y está fuera del control del proceso. Ahí es donde entra la “teoría”: en el proceso de innovación se generan productos y se cree que la provisión de estos conduzca a los resultados esperados, pero las suposiciones clave deberán mantenerse considerando que los factores externos influirán en los resultados.
- **Impacto:** Son los cambios que mediante el proceso de innovación se intentan lograr.
- **Marco Lógico:** Es la matriz que muestra cómo medir la teoría de cambio, vinculando cada resultado con la actividad y producto requeridos, identificando supuestos relevantes y estableciendo métricas clave para cada uno.

Usar la teoría de cambio de la iniciativa para la recolección de información

- **Credible:** La teoría de cambio requiere que todas las actividades y los objetivos de la iniciativa estén bien definidas, lo que ayuda a determinar qué datos deben recopilarse. Al diferenciar entre productos y

³⁰ <http://www.theoryofchange.org>
³¹ El primer paso para desarrollar la teoría de cambio es una declaración clara del problema que se quiere superar con la innovación. Antes de empezar en el proceso de diseño de la teoría de cambio, el equipo debe revisar la evidencia existente y los estudios relacionados con el problema. Si no existe evidencia publicada o disponible el equipo puede consultar con otras organizaciones que han trabajado en esta área para conocer sus experiencias.

resultados, la teoría de cambio permite una mejor evaluación de lo que se puede medir a través del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje.

- **Actionable:** La teoría de cambio ayuda a centrarse en el seguimiento de los componentes más críticos de la iniciativa, tal como en el resultado obtenido con el mayor número de productos. Al ser explícitos sobre las suposiciones y los riesgos en el proceso se puede identificar mejor las oportunidades de aprendizaje.
- **Responsible:** La teoría de cambio ayuda a determinar si una iniciativa tiene un sentido lógico y se basa en investigaciones y conocimientos previos.
- **Transportable:** Al establecer todas las actividades, productos, resultados esperados y supuestos, la teoría de cambio proporciona una hoja de ruta detallada de como funciona la iniciativa o innovación. Esto ayuda a replicar la iniciativa o innovación en otro lugar, así también puede ayudar a otras iniciativas en contextos similares para desarrollar sus propias teorías de cambio.

• SEGUIMIENTO DE LA INICIATIVA

Conforme al enfoque de la evaluación evolutiva, el seguimiento se realiza con el objetivo fundamental de generar aprendizaje y mejora continua. Teniendo diseñado el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje, se recolecta información de alta calidad bajo los principios CART, siendo necesario indicar los tipos de datos a recolectar como mínimo:

Cinco tipos de datos que se debe recolectar

- **Datos financieros:** La información financiera ayuda a los responsables de la toma de decisiones a comprender cómo se asignan los recursos a lo largo de la teoría de cambio. Es necesario realizar el seguimiento del gasto en operaciones y cualquier ingreso esperado, no solo para los informes sino especialmente para comprender los costos reales de provisión del programa o innovación.
- **Datos sobre actividades ejecutadas :** El seguimiento de las actividades recopila datos sobre la implementación del programa o innovación, idealmente se conectarán a los datos financieros para comprender mejor los costos de las diferentes actividades. El seguimiento de actividades ayuda a mejorar el rendimiento al permitir que se entienda donde funcionan bien y donde se puede mejorar el rendimiento.
- **Datos de focalización:** Estos datos consisten en información sobre las personas que participan en el programa o innovación, con dos propósitos: primero, identificar quienes ingresan al programa o innovación, segundo determinar que tipo de servicios se les debe proporcionar. Estos datos pueden incluir información sobre, edad, género, estado civil y estado socioeconómico, además datos adicionales sobre el estado de salud, logro educativo, nivel de inclusión financiera entre otros indicadores permiten dirigir las innovaciones a ciertos grupos.

- **Datos de participación:** Los datos de participación hacen posible el análisis de la aceptación, ya que los datos de asimilación comparan el porcentaje de personas que realmente utilizan un producto o servicio con el número total de personas a las que se les ofreció ese bien o servicio. Recoger datos de mejora y aprendizaje del programa o innovación porque estos ayudan a comprender si un programa satisface la demanda del cliente.
- **Datos de retroalimentación:** Los datos de retroalimentación brindan información sobre las fortalezas y debilidades del programa o innovación desde la perspectiva de aquellos a quienes se busca ayudar. Una baja tasa de aceptación y participación pueden ser signos de que se necesita más retroalimentación. Los datos de retroalimentación pueden provenir de fuentes como: ejercicios de evaluación comparativa, conversaciones, grupos focales, encuestas cuantitativas breves.

Construir el sistema de seguimiento de acuerdo con los principios CART

- **Credible:** Recopile datos de alta calidad y analice con precisión los datos.
Recopilar datos confiables significa dos cosas: primero, solo recopilar datos que puedan medirse con alta calidad, esto es, que para cada componente de la teoría de cambio que se desea medir se pueda recopilar datos que sean una buena medida de ese componente. Segundo, aplicar este principio implica, que en muy pocas situaciones se debe recolectar datos de resultados no comparables, los esfuerzos del seguimiento deben centrarse en las actividades y productos, no en los resultados.
- **Actionable: Comprométete a actuar sobre los datos que recojas**
Una vez que se ha desarrollado una teoría de cambio bien detallada, la recopilación de información sobre cada elemento de las actividades hasta los productos podría crear un sistema de datos inflado con demasiados indicadores para ser útil. Este principio ayuda aclarar qué datos son esenciales y cabe puede preguntar, ¿La información que recopila se puede usar (y se usará) para cambiar el curso de acción del programa o innovación? Si la respuesta es no, es recomendable no recolectar esa información. Hay dos partes para crear datos procesables. Primero, articular una respuesta organizativa clara para cada parte de los datos recopilados. Segundo, crear un sistema de almacenamiento de datos eficientes que proporcionen información a quienes lo necesitan, cuando lo necesiten.
- **Responsable: Asegurar que los beneficios de la recopilación de datos superan los costos**
Dado que la recolección de datos implica costos directos, este principio ayuda a analizar los costos de la recopilación de datos al ponderar la cantidad total de datos recopilados contra los costos de oportunidad de actividades alternativas. Para minimizar los costos y ajustar al principio de responsabilidad el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje, se debe encontrar el equilibrio adecuado e investigar formas económicas de recopilar los datos.

- **Transportable: Recolectar datos que generarán conocimiento para otros programas o innovaciones**

Aunque el enfoque principal de la recolección de datos debe ser informar y mejorar constantemente el proceso de innovación, los datos recopilados en una iniciativa deben ser relevantes para otras iniciativas, es decir que los datos deben ser altamente transportables, los pilotos pueden compartir sus éxitos y fracasos de implementación, para que otras iniciativas puedan aprovechar el éxito y evitar cometer los mismos errores. También deben compartir sus experiencias con los indicadores y los sistemas de datos para que otros pilotos puedan aprender de los éxitos y la innovación en la recopilación de datos.

- **EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN**

Durante el proceso de innovación la idea es responder preguntas en tiempo real y que generen una retroalimentación rápida que permita dar seguimiento y análisis de los progresos y de la eficacia de la iniciativa LABOR, para lo cual es necesario contar con varias técnicas de seguimiento del desempeño, en este contexto, una de las técnicas sugeridas y tomadas como modelo puede ser el testeo de fuego rápido (Rapid-fire testing³²) cuyo objetivo es responder a preguntas de diseño de la innovación en etapas de diseño y piloteo, y proporcionar información fiable sobre el diseño de la innovación, producir datos altamente procesables y a un costo relativamente bajo conforme los principios CART.

Pasos para realizar un testeo de fuego rápido³³

- **Paso 1: Definir la pregunta de interés**

Esta pregunta operativa guía el diseño del testeo de fuego rápido, a la vez esta pregunta tiene que generar una acción inmediata en un contexto muy específico.

- **Paso 2: Identificar la muestra y la estrategia de aleatorización**

Al igual que cualquier evaluación, es necesario identificar la población que se incluirá en la prueba y determinar cómo seleccionar aleatoriamente a las personas para los tratamientos. Si la aleatorización no es posible, entonces el testeo de fuego rápido no es una forma viable de responder la pregunta.

- **Paso 3: Clarificar qué elementos de los productos³⁴ o servicios pueden ser controlados**

En el proceso de innovación se debe poder controlar los elementos que se desea testear. La identificación de estos elementos de la participación del equipo que está implementando la innovación e implica evaluar la viabilidad de realizar algún cambio y la capacidad de acción producto del análisis de los datos resultantes. Si en el proceso no puede implementarse alguno de los cambios propuestos, entonces no debe testearse ese cambio.

³² Adaptado de: Mary Kay G. and Dean Karlan (2018). The Goldilocks Challenge: Right-Fit Evidence for the Social Sector.

³³ IDEM
³⁴ De la teoría de cambio desarrollada en la etapa de diseño.

- **Paso 4: Priorizar qué testear**

Se trata de priorizar los cambios potenciales considerando la teoría detrás de ellos y ponderando los costos de su implementación con los beneficios esperados. Ponderar los costos de cada opción versus los beneficios esperados (basado en teoría) permitira que en el proceso se tomen decisiones responsables sobre el diseño.

- **Paso 5: Realizar cálculos de potencia y finalizar las opciones de testeo**

Realizar el cálculo de potencia significa asegurarse de que el tamaño de la muestra tenga suficientes participantes como para medir el resultado objetivo. En este paso puede ser de gran ayuda programas como Optimal Design³⁵ que ayudan a determinar el tamaño de muestra. Aquí es importante tener en mente que, al mantener el tamaño de muestra constante y a medida que aumenta el número de opciones a ser testeados, se reduce la potencia estadística³⁶.

- **Paso 6: Ejecutar el testeo**

Una vez finalizadas las opciones de testeo, es tiempo de aleatorizar las diferentes opciones de testeo a la muestra de participantes. Esto implica dividir aleatoriamente la lista de participantes en grupos y asignar diferentes opciones de testeo a cada uno. El proceso de realizar la aleatorización es bastante sencillo y se puede hacer en Excel u otro programa estadístico o sitios web como randomizer.org.

- **Paso 7: Rastrear las respuestas**

Para usar el testeo de fuego rápido, es necesario un sistema de gestión de datos adecuado que permita rastrear los resultados de los testeos. Un sistema de gestión de datos vincula las listas de usuarios con las asignaciones de testeo y monitorea los resultados. La calidad de los resultados depende de sí el protocolo de asignación se sigue correctamente y de la calidad de los datos entrantes.

- **Paso 8: Analizar la data y aplicar los resultados finales**

Para este paso, la capacidad analítica necesaria dependerá de la complejidad del testeo, prueba o investigación. Por ejemplo, para las pruebas A/B simples basadas en la web o dispositivos móviles, la aleatorización y el análisis pueden automatizarse a través de Optimizely o Google Analytics Content Experiments (GACE). Este servicio cuenta a todos los visitantes a la web y luego usan la aleatorización para dividir el tráfico web entre las dos versiones de la página web y proporcionan estadísticas descriptivas para comparar qué cambios están dirigiendo a más registros. Los diseños o testeos más avanzados que no estén basados en la web requerirán una mayor capacidad estadística.

- **Paso 9: Considerar la posibilidad de replicación**

Es una buena idea replicar los testeos de fuego rápido, tanto de forma inmediata como en el tiempo. Como ejemplo, considere un experimento de mensajería de texto, debido a que la probabilidad de falsos positivos aumenta con el número de testeos, replicar el testeo inmediatamente puede aumentar la solidez de los hallazgos. Y volver a testear los mensajes en un tiempo (meses o años) puede confirmar que siguen siendo efectivos, ya que es posible que los mensajes que funcionaron bien al principio pierdan su eficacia con el tiempo.

³⁵ Otras páginas como www.whichtestwon.com pueden ser recursos importantes para este paso.
³⁶ La potencia estadística es la probabilidad de que la hipótesis nula sea rechazada cuando la hipótesis alternativa es verdadera (es decir, la probabilidad de no cometer un error tipo II).

• SEGUIMIENTO DE LAS NECESIDADES, RETOS Y OPORTUNIDADES DURANTE EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA LABOR

Como parte del proceso de seguimiento de las iniciativas LABOR es importante capturar información cualitativa a lo largo del proceso de implementación del ciclo de la innovación social, información que usualmente no se logra captar con sistemas tradicionales de seguimiento y evaluación, y que represente los “ángulos muertos” de la evaluación.

En tal sentido, se sugiere registrar en cada una de las fases las necesidades, los retos y las oportunidades, con la finalidad de realizar cambios y/o ajustes de las intervenciones y realizar seguimiento de los mismos. Para tales fines se recomienda utilizar la siguiente matriz:

Matriz 3: Matriz para el seguimiento de las necesidades, retos y oportunidades durante el proceso de implementación de la iniciativa LABOR

Fases	Necesidades/retos/oportunidades	Título	Descripción	Opciones para abordar la necesidad/reto/oportunidad	Estrategia de cambio (recomendaciones y ruta a seguir)	Seguimiento y actualizaciones
Fase 1: Plataforma de innovación social	Necesidades					
	Retos					
	Oportunidades					
Fase 2: Análisis, escucha e interpretación colectiva	Necesidades					
	Retos					
	Oportunidades					
Fase 3: Co-creación	Necesidades					
	Retos					
	Oportunidades					
Fase 4: Prototipado	Necesidades					
	Retos					
	Oportunidades					
Fase 5: Escalado	Necesidades					
	Retos					
	Oportunidades					
Fase 7: Comunicación	Necesidades					
	Retos					
	Oportunidades					
Fase 8: Financiamiento y sostenibilidad financiera	Necesidades					
	Retos					
	Oportunidades					

Fuente: Elaboración propia con la colaboración de Agirre Lehendakaria Center y AC4.

• EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE: ANÁLISIS Y REFLEXIÓN SOBRE LOS CAMBIOS

Contexto institucional

Se definen preguntas para el análisis y reflexión, como por ejemplo:

- ¿Quiénes son las partes interesadas en el sistema y cómo definen los distintos retos de desarrollo social que consideran relevantes?
- ¿Qué intervenciones se han diseñado conjuntamente, y a cuáles de los retos identificados tratan de responder?
- ¿Qué condiciones de partida del ecosistema son relevantes para los retos identificados en cuanto a las características individuales de cada parte interesada (incluyendo los implementadores y los financiadores), así como los factores medioambientales y económicos? ¿Cuáles son las interrelaciones iniciales entre las partes interesadas y los factores? ¿Cómo las percibe cada una de las partes interesadas?
- ¿Cómo están cambiando las relaciones y estructuras con el paso del tiempo como resultado de perturbaciones endógenas y exógenas? ¿Qué cambios no previstos ni observados se están produciendo?
- A nivel macro, ¿qué se puede aprender de los cambios en todas las intervenciones/programas? ¿Se puede extraer alguna meta-lección sobre la forma en que se produce el cambio en los ecosistemas del desarrollo?

Promoción del trabajo decente en la economía rural en el territorio o sector

Se definen preguntas para el análisis y reflexión, como por ejemplo:

- ¿Cuál es la situación del trabajo decente en el territorio o sector?
- ¿De qué manera está cambiando esta situación a lo largo del tiempo?
- ¿Qué efectos está teniendo la iniciativa en la superación de los déficits de trabajo decente?
¿Específicamente que aspectos o dimensiones del trabajo decente?
- ¿Cuántos de estos efectos estaban “planificados” y cuántos no?
- ¿Cuáles son los ajustes que se requerirían para llegar al resultado previsto sin afectar los efectos positivos no previstos?

Asimismo, se sugiere analizar y reflexionar sobre los siguientes indicadores:

- Generación de empleo.
- Crecimiento de los ingresos.
- Generación de emprendimiento.
- Participación y empoderamiento .ciudadano.
- Participación y empoderamiento de las mujeres.
- Participación y empoderamiento de los jóvenes.
- Inclusión de grupos usualmente discriminados.
- Transparencia en las decisiones públicas.
- Número de personas, empresas e instituciones implicadas en el desarrollo del prototipo..
- Nivel de colectivos minoritarios involucrados en el desarrollo del prototipo.

Adecuación del prototipo a las necesidades y aspiraciones del grupo objetivo

En el marco del desarrollo de una iniciativa bajo un enfoque de innovación social, es imprescindible asegurarse de que las soluciones prototipadas estén conformes con las necesidades y aspiraciones del grupo objetivo.

Tomando en cuenta que estos pueden cambiar, se recomienda efectuar un seguimiento de la posible evolución de los mismos.

Se definen preguntas de aprendizaje, como por ejemplo:

- ¿Han cambiado las necesidades del grupo objetivo? ¿De qué manera?
- ¿Han cambiado las aspiraciones del grupo objetivo? ¿De qué manera?
- ¿Han cambiado los retos previamente identificados? ¿De qué manera?
- ¿Han cambiado las oportunidades previamente identificadas? ¿De qué manera?
- ¿Cuáles de estos cambios podrían haber emergido como producto del prototipo?
- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Cuáles son los elementos que el grupo objetivo ve como una debilidad?

Las narrativas en el territorio o sector

Un aspecto clave de los procesos de la innovación social es la identificación de narrativas en torno al territorio y/o sector y al grupo objetivo desde un punto de vista interno y externo. Asimismo, es clave identificar los cambios en dichas narrativas a lo largo del proceso de implementación de la iniciativa y de los prototipos, y en la medida de lo posible, en un periodo temporal extendido.

En este marco, se definen preguntas para el análisis y reflexión, como por ejemplo:

- ¿Cuáles son las principales narrativas en torno al territorio y/o sector que se pueden identificar?
- ¿De qué manera están cambiando las narrativas internas positivas y negativas y externas positivas y negativas a lo largo de la implementación de la iniciativa?
- ¿Se pueden identificar las causas de estos cambios?
- ¿De qué manera están cambiando las narrativas internas positivas y negativas y externas positivas y negativas desde la implementación del/de los prototipo(s)?
- ¿Se pueden identificar las causas de estos cambios?
- En general, cuáles han sido los cambios más significativos en las narrativas en torno al territorio/sector y grupo objetivo?

6.5. Actividades a desarrollar

1. Definir los indicadores cuantitativos y cualitativos y elaborar la línea de base en colaboración con la contra parte impulsora, otros constituyentes de la OIT y otros actores de la plataforma de innovación.
2. Diseñar el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje, siguiendo los principios CART, incluyendo la teoría de cambio de la iniciativa, el sistema para la recolección de datos y el seguimiento de la iniciativa, pautas para el testeo de fuego rápido, el sistema de seguimiento de las necesidades, retos y oportunidades y el sistema de análisis y reflexión sobre los cambios.
3. Sincronizar el seguimiento, evaluación y aprendizaje con el ritmo del cambio (o los ritmos del cambio) en el contexto del desarrollo de la iniciativa.
4. Apoyar el testeo de los **prototipos en la fase 4**.
5. Apoyar los procesos de **escalado en la fase 5**.
6. Medir el progreso de la iniciativa y documentar sus diferentes etapas.
7. Evaluar la iniciativa según las pautas establecidas.

6.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la fase de evaluación evolutiva.
2. Informe de definición y validación de los indicadores cuantitativos y cualitativos y establecimiento de la línea de base.
3. Informe de diseño del sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje (evaluación evolutiva).
4. Informes mensuales y trimestrales de implementación del sistema de evaluación evolutiva.
5. Informe final de evaluación de la iniciativa.

6.7. Materiales de apoyo

- Técnica del cambio más significativo
- Beyond Vanity metrics
- Guía de evaluación de impacto del proyecto D Cent

Fase 7: Comunicación

7.1. Competencias requeridas para esta fase

- Expertise en comunicación audiovisual, periodismo, comunicación corporativa.
- Experiencia liderando y coordinando proyectos de comunicación.
- Capacidad de creatividad y “storytelling”.
- Experiencia en identificación y análisis de narrativas.
- Capacidad de desarrollar procesos de inteligencia colectiva.
- Experiencia en manejo y gestión de tecnologías de la información y comunicación (redes sociales y los entornos digitales).
- Experiencia en el manejo de herramientas informáticas básicas, como MS Office, Adobe Photoshop, InDesign, Sketch, etc.

7.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 36: Fase de comunicación en el ciclo de la innovación social



En el marco de la iniciativa, es preciso establecer estrategias innovadoras de comunicación y marketing de los avances de todas las etapas del proceso con la finalidad de fortalecer la acción colectiva, la movilización de recursos, y la amplificación de las intervenciones.

Estos procesos son tan importantes como los anteriores porque generan oportunidades de posicionamiento de la iniciativa en el ámbito de la innovación social, amplían la comunidad de participación y, sobre todo, ponen en valor el trabajo colaborativo realizado.

Para comunicar de manera efectiva, conviene aplicar metodologías de visualización avanzada para conectar los proyectos y compartir el conocimiento. Estas metodologías y soportes online permiten visualizar y relacionar gran cantidad de información que debería integrarse en una red internacional de laboratorios sociales de una forma sencilla y operativa. Asimismo, es conveniente documentar todo el proceso de escucha y co-creación para visualizar el impacto real de las iniciativas.

Durante esta fase se guiará y movilizará tanto a los equipos de trabajo como a los grupos objetivo. Su liderazgo creativo será necesario para crear historias que añaden contexto y textura a un proceso centrado en las personas.

Se consultará con la unidad de comunicación, las otras respectivas instancias de la Oficina de la OIT para ALC, la contraparte impulsora y los diferentes actores de la plataforma el nivel de externalización y comunicación del proceso y la información que se hará pública.

7.3. Objetivos

Objetivos generales

1. Promover la participación, el involucramiento y compromiso de actores con la iniciativa para lograr un mayor impacto.
2. Comunicar e informar a los constituyentes de la OIT, a los actores de la plataforma y otros actores externos sobre el progreso y desempeño de la iniciativa, incidiendo en acciones para la movilización de recursos públicos, privados y de la cooperación internacional.

Objetivos específicos

1. Diseñar e implementar estrategias innovadoras de comunicación y marketing de los avances de las iniciativas.
2. Apoyar la comunicación de la información entre los actores de la plataforma y otros actores externos.
3. Difundir sistemáticamente los avances y progresos de la iniciativa.
4. Documentar y comunicar de manera escrita y audiovisual todo el proceso de creación y desarrollo de la plataforma.
5. Medir los resultados comunicativos.

7.4. Metodología y herramientas de trabajo

El proceso de comunicación en plataforma no requiere de herramientas innovadoras. Sin embargo, y a diferencia de los procesos tradicionales de innovación, sí debe estar conectado de manera constante al proceso de escucha, co-creación, prototipado y escala, involucrando a los grupos objetivo y a la comunidad y documentando asimismo el proceso.

A pesar de su naturaleza flexible, un primer plan de comunicación sí debe fijar un mensaje principal, unos objetivos y públicos target, los soportes de comunicación que se utilizarán (audio, video, texto, web), las redes en las que se tendrá presencia, una base de datos inicial y un kit de presentación del proyecto (manifiesto de la plataforma, vídeo de presentación, diseño web, hashtag del proyecto, plantillas, logo, manual de estilo, etc.).

¿Qué actividades y herramientas podemos utilizar en el proceso de comunicación?

Actividad digital

- **Plataforma web del proyecto:** creación de una plataforma web en la que se volcará la información sobre el proyecto, noticias y la agenda de actividades en torno a los bloques de escucha, co-creación, prototipado. Será el instrumento comunicativo más importante del proyecto y servirá asimismo para conectar los diferentes proyectos entre sí y compartir conocimiento.
- **Redes sociales:** se mantendrán cuentas del proyecto constantemente actualizadas en las principales redes sociales, cada una de ellas destinada a un público específico.
- **Base de datos:** creación de una base de datos de interesados y participantes en el proyecto a los que poder informar con mailings esporádicos. Herramienta recomendada: Mailchimp. A partir de la misma, se creará una red de agentes vinculados a los bloques de trabajo que ayuden a llevar a cabo las estrategias e iniciativas del proyecto.

Creación de una línea de diseño gráfico utilizando metodologías avanzadas de visualización explicando con viñetas y de la manera más visual posible el funcionamiento de la plataforma de escucha y sus resultados. Servirá por un lado para alcanzar a al mayor número posible de habitantes de el territorio, relacionando grandes cantidades de información de una forma sencilla y operativa; y por otro para ser diseminada como guía a seguir en este tipo de procesos, integrándose en una red internacional de laboratorios sociales con el mismo objetivo.

Documentar el proceso con fines promocionales para las presentaciones de los resultados de los diferentes bloques trabajo para ayudar a visualizar el impacto real de las iniciativas: recogida de material en diferentes soportes (vídeo, audio, fotografía, blogs) que documenten el proceso de escucha y co-creación y las actividades derivadas del mismo como entrevistas y sesiones de co-creación, los procesos de prototipado, etc.

Alcanzar a un grupo de medios, periodistas, blogueros, del territorio que estén implicados en el proyecto desde el principio y que distribuyan sistemáticamente materiales e información sobre su desarrollo: entrevistas, artículos, reportajes.

Elaborar un clipping de prensa general del proyecto y evaluar periódicamente las percepciones sobre el mismo en el territorio.

Presentación de la plataforma web en la que quedarán accesibles valiosos testimonios audiovisuales sobre los valores, creencias y narrativas compartidas subyacentes en el territorio, así como de su análisis etnográfico y sus aplicaciones prácticas.

Un vídeo sobre el proceso de trabajo seguido en el proyecto, las narrativas y valores extraídos en el territorio y los resultados de los diferentes bloques, que ayude a visualizar el impacto real de las iniciativas y la incorporación del elemento cultural a los procesos innovadores de transformación comunitaria.

7.5. Actividades a desarrollar

1. Elaborar el plan de comunicación integral para la plataforma abierta de innovación que tome en cuenta la construcción de relaciones públicas en el territorio y el establecimiento de mecanismos de coordinación con la prensa local.
2. Elaborar el kit de comunicación institucional de la iniciativa (logo y una guía de estilo, una guía de utilización con plantillas y materiales, una base de datos inicial, un vídeo de presentación, perfiles en las diversas redes sociales destinados a diferentes públicos objetivo).
3. Crear una base de datos de interesados y participantes en el proyecto a los que poder informar con mailings esporádicos. A partir de la misma, se creará una red de agentes vinculados específicamente a una o varias fases y que estén involucrados en las actividades de las mismas.
4. Diseñar e implementar un plan de documentación específico para la **sub-fase de escucha y las fases de co-creación y prototipado**.
5. Crear una plataforma web en la que se difundirá información sobre la iniciativa, noticias y la agenda de actividades **de las fases de análisis, escucha e interpretación colectiva, co-creación y prototipado**. Será el instrumento comunicativo más importante del proyecto y tendrá el propósito adicional de compartir conocimiento.
6. Mantener cuentas de redes sociales vinculadas con la iniciativa constantemente actualizadas en las principales redes sociales.

7.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la fase de comunicación.
2. Informe conteniendo el plan de comunicación integral para la plataforma abierta de innovación, el kit de comunicación institucional del proyecto y la base de datos de interesados y participantes en el proyecto.
3. Informe de diseño e implementación del plan de documentación de la sub-fase de escucha y **las fases de co-creación y prototipado.**
4. Informe de elaboración de la plataforma web.
5. Informes de monitoreo de la implementación del plan de comunicación y medición de los resultados comunicativos.

7.7. Materiales de apoyo

La OIT cuenta con un guía sobre la comunicación y el uso de medios en zonas rurales que puede ser de utilidad para la plataforma: **Reporting on Rural Issues: A Media Guide (2014).**

Fase 8: Financiamiento y sostenibilidad financiera

8.1. Competencias requeridas para esta fase

- Conocimiento del entorno y relación con el territorio o sector.
- Experiencia en gestión financiera.
- Experiencia en movilización de recursos a nivel nacional e internacional.
- Capacidad de coordinación y comunicación.

8.2. Alcance y finalidad de la fase

Figura 37: Fase de financiamiento y sostenibilidad financiera en el ciclo de la innovación social



La implementación de las fases del ciclo de la innovación social requiere la disponibilidad de recursos financieros. En tal sentido se debe encontrar mecanismos innovadores de financiación y/o co-financiación entre los actores de la plataforma.

Por otra parte, cabe considerar que la etapa de escalado y amplificación de las iniciativas validadas requiere de soluciones financieras estructuradas con la participación amplia de los actores de la plataforma.

Cabe señalar que las iniciativas de innovación social en el ámbito de la generación de trabajo decente abren la posibilidad de identificar nuevas fuentes, herramientas y estrategias de financiación. Por ejemplo, financiación público-privada, pago por resultado o la constitución de fondos específicos.

8.3. Objetivos

Objetivos generales

1. Promover la financiación sostenible y el escalamiento de los prototipos validados en el marco de la plataforma, a través de la movilización de recursos públicos, privados y de la cooperación internacional.

Objetivos específicos

1. Diseñar e implementar una estrategia de movilización de recursos públicos, privados y de la cooperación internacional.
2. Identificar y desarrollar nuevos mecanismos y herramientas de financiación pública, privada, público-privada y de la cooperación internacional, por ejemplo pago por resultado o la constitución de fondos específicos, según las particularidades de la iniciativa.
3. Promover la vinculación de las actividades económicas de los actores con cadenas de valor relevantes, identificando soluciones financieras y servicios no financieros dentro de la cadena.

8.4. Metodología

La movilización de recursos en el marco de LABOR se puede apoyar en oportunidades de financiamiento vinculadas tanto al enfoque de innovación social como a la promoción del trabajo decente en la economía rural.

Las agencias del Sistema de Naciones Unidas (NNUU) pueden representar una fuente importante de financiamiento, poniendo en práctica el principio de “Delivering as One” y acorde a la Reforma del Sistema de NNUU. En este marco, se promueve y fomenta la cooperación inter-agencial para el desarrollo y la implementación de programas conjuntos y los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (MANUD).

Por otra parte, las alianzas público-privadas (APP) representan una fuente interesante de financiamiento. La OIT considera que las APP tienen un rol clave en la promoción del trabajo decente, a través de movilización de recursos, conocimientos y expertise en una lógica colaborativa e incluyente³⁷ y que pueden contribuir a

37 Para más información ver OIT (2016). Trabajo Decente: una alianza para el futuro Las alianzas de colaboración público-privadas de la OIT.

garantizar la inclusión de los actores sociales y reforzar el tripartismo. En el marco de la propuesta de LABOR de trabajar en clave de plataforma, la APP es una modalidad sumamente interesante, ya que permite incluir actores del sector privado y de la sociedad civil a las iniciativas.

Las instituciones financieras orientadas al desarrollo representan otra posibilidad para la constitución de alianzas y fuentes de financiamiento, con la posibilidad de generar y poner en práctica mecanismos innovadores de financiamiento.

Finalmente, se debe considerar construir alianzas con otros laboratorios de innovación social tomando como referencia el informe de benchmarking de laboratorios de innovación social elaborado por la OIT en el marco del proceso de diseño de LABOR.

8.5. Actividades a desarrollar

1. Hacer el seguimiento de la gestión administrativa y financiera en el marco de la implementación **de las diferentes fases.**
2. Diseñar e implementar una estrategia para crear e impulsar una red de posibles financiadores para **el testeo y el escalado de cada prototipo.** Esta actividad se apoya en las actividades de mapeo de la **fase 2, y las fases transversales de evaluación evolutiva y comunicación.**

8.6. Productos de la fase

1. Plan de trabajo detallado para la fase transversal de financiación y movilización de recursos, que incluya pasos a dar, herramientas a utilizar y resultados esperados.
2. Informes de seguimiento de la gestión administrativa y financiera de la implementación de **las diferentes fases.**
3. Informe de diseño e implementación de lineamientos estratégicos para la movilización de recursos para **el testeo de los prototipos y para la fase de escalado.**

8.7. Materiales de apoyo

- Listado de oportunidades internacionales de financiación
- Finding the Cooperative City (disponible en inglés)
- Capítulo de financiación de plataformas, por Carlos Mataix

Bibliografía

Ayala, E. y Cala, V. (2016). Fotovoz: Un método de investigación en ciencias sociales y de la salud, accesible en https://www.researchgate.net/publication/303518926_Fotovoz_Un_metodo_de_investigacion_en_ciencias_sociales_y_de_la_salud

Danish Design Centre (sin fecha), Personas Template, accesible en https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/personaer_0.pdf

Design Centre, Danish Design Centre (sin fecha), Personas Instructions, accesible en <https://danskdesigncenter.dk/en/personas>

Design Kit de Ideo.org accesible, Danish Design Centre (sin fecha), How might we?, accesible en : <http://www.designkit.org>

Danish Design Centre (sin fecha), Brainstorm Matrix, accesible en <https://danskdesigncenter.dk/en/brainstorm-matrix>

Danish Design Centre (sin fecha), Priority Graph, accesible en <https://danskdesigncenter.dk/en/priority-graph>

Danish Design Centre (sin fecha), Concept Poster, accesible en <https://danskdesigncenter.dk/en/concept-poster>

Danish Design Centre (sin fecha), Storyboard, accesible en <https://danskdesigncenter.dk/en/storyboard>

Gamble, Jamie A. A., A Developmental Evaluation Primer, The J.W. McConnell Family Foundation, 2008. Gerhard Reinecke (2018). "Enfoques específicos para el trabajo rural y agrícola en Salazar-Xirinachs J.M. y Chacaltana J. eds. (2018), Políticas de formalización en América Latina: Avances y desafíos.

Gray D. (2017). Updated Empathy Map Canvas, accesible en <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

Kay M. and Karlan D. (2018). The Goldilocks Challenge: Right-Fit Evidence for the Social Sector.

McConnell Foundation (2008). A Developmental Evaluation Primer, accesible en <https://mcconnellfoundation.ca/wp-content/uploads/2017/07/A-Developmental-Evaluation-Primer-EN.pdf>

Moulaert et al (2014). The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, p16.

Nesta (sin fecha), Prototype Testing Plan, accesible por https://media.nesta.org.uk/documents/Resources_2017_version_05.pdf

Nesta (sin fecha), Making It Big: Strategies for scaling social innovations, accesible en <https://www.nesta.org.uk/report/making-it-big-strategies-for-scaling-social-innovations/>

Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo, accesible en https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/820864/plataformas_que_activan_la_innovacion_es.pdf

Obra Social La Caixa (2018). Aula Virtual - Modulo I - Escucha, accesible en: <https://obrasociallacaixa.org/es/internacional/empleo/aula-virtual-modulo-i-escucha/clase-1>

Obra Social La Caixa (2019). Aula Virtual - Modulo II - Co-creación, accesible en: <https://obrasociallacaixa.org/es/internacional/empleo/aula-virtual-modulo-ii-co-creacion/clase-1>

OIT (sin fecha) Alianzas público-privadas de la OIT: Hojas informativas- lista completa, accesible en https://www.ilo.org/pardev/public-private-partnerships/factsheets/WCMS_554871/lang--en/index.htm

OIT (2015). Cartera de notas de orientación de políticas sobre la promoción del trabajo decente en la economía rural de la OIT, accesible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_437232.pdf

OIT (2016). Trabajo Decente: una alianza para el futuro Las alianzas de colaboración público-privadas de la OIT., accesible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_455287.pdf

OIT (2016). Trabajar en el campo en el siglo XXI. Realidad y perspectivas del empleo rural en América Latina y el Caribe. (Panorama Laboral Temático, 3).

OIT (2018). Informe de benchmarking de laboratorios de innovación social, mimeo.

OIT (2018). Mujeres y hombres en la economía informal: un panorama estadístico (tercera edición).

OIT/PARDEV (2018). Development Cooperation Internal Governance Manual, p.26, accessible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---exrel/documents/publication/wcms_452076.pdf

OIT (2019). Declaración del Centenario de la OIT sobre el Futuro del Trabajo, accesible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711290.pdf

Restrepo-Toro, M. E. (2015). Empoderamiento vocacional a través de Fotovoz: Guía para los participantes. Boston, MA: Boston University, Center for Psychiatric Rehabilitation, accesible en <https://cpr.bu.edu/app/uploads/2016/02/FotovozStudents-Sample.pdf>

UMASS Amherst (sin fecha). Adaptación de la matriz de observación etnográfica de James Spradley, Participant Observation (1980), p. 82-83.

Todos los materiales de apoyo mencionados son externos a la OIT pero abiertos y accesibles al público general en las plataformas web de las fuentes mencionadas.

Anexos



A1 GENERADOR DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

EQUIPO



¿CUÁL ES EL PROBLEMA que vas resolver?

DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

¿Cuáles son las ACCIONES MÁS IMPORTANTES EN LAS QUE HAY ENFOCARSE PARA TENER ÉXITO?

¿Cuál es tu OBJETIVO MEDIBLE?

¿Cómo luciría EL ESCENARIO ÉXITOSO DE ENSUEÑO?

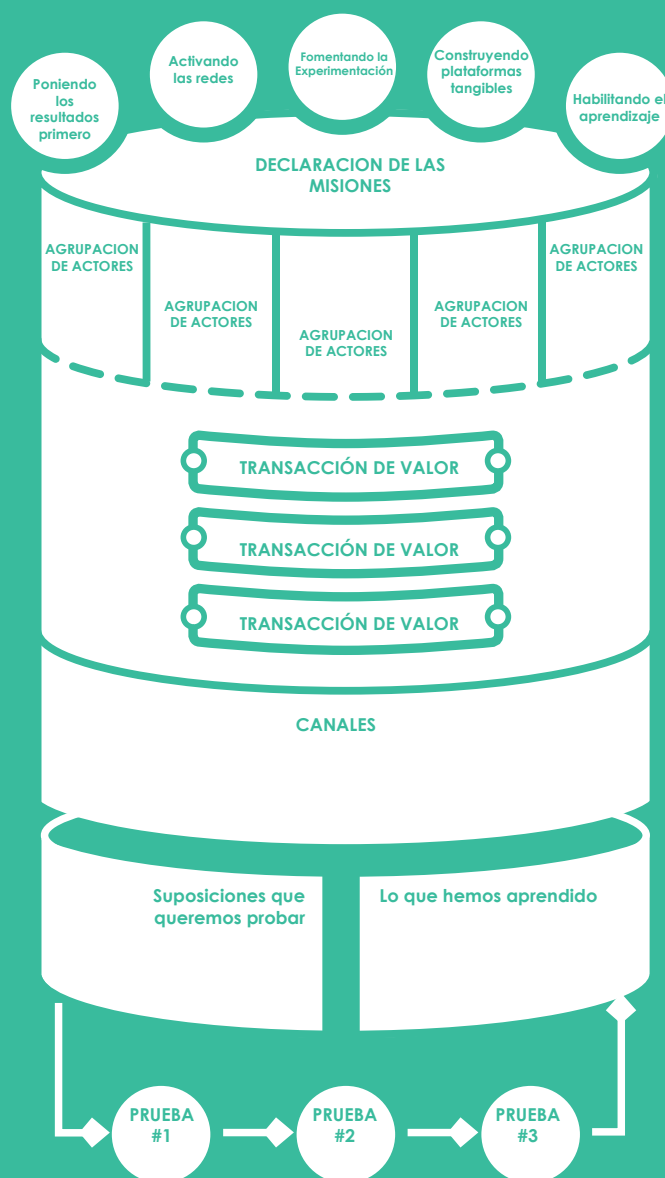
PERIODO DE TIEMPO

Danish Design Centre



D2 CONCEPTO DE PLATAFORMA

TÍTULO



B1 MAPEO DEL ECOSISTEMA

Equipo:



Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre. Cortesía de UNDP

B2

HISTORIA DEL GRUPO DE ACTORES

GENERADOR

EQUIPO:

	COMO UN 'TIPO DE ACTOR'	TENGO 'ACTIVOS/CAPACIDADES'	QUIERO 'REALIZAR ALGUNA TAREA'	DE MANERA QUE PUEDA 'LOGRAR ALGUNAS METAS O VALORES'
A	 Como sector privado	Contamos con la experiencia y maquinaria apta para mejorar la calidad de vida de diferentes trabajadores	Queremos ser capaces de generar negocios inclusivos	De manera que podamos aumentar nuestros beneficios y valor a nuestros clientes
B				
C				
D				
E				
F				

Danish Design Centre





Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre. Cortesía de UNDP

	ESPACIO	OBJETO	ACCIÓN	ACTIVIDAD	EVENTO	TIEMPO	ACTOR	META	SENTIMIENTO
ESPACIO	¿Puedes describir a detalle todos los lugares?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los espacios se organizan de acuerdo a los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se organiza de acuerdo a las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos se usan durante las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se organiza de acuerdo a los eventos?	¿Qué cambios espaciales ocurren a lo largo del tiempo?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se usa por los actores?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el espacio se relaciona con las metas?	¿Qué lugares están asociados con los sentimientos?
OBJETO	¿En dónde se ubican los objetos?	¿Puedes describir a detalle todos los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos se usan durante las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos se usan durante las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos se usan durante los eventos?	¿Cómo se usan los objetos en diferentes momentos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos son usados por los actores?	¿Cómo se utilizan los objetos en relación al cumplimiento de las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los objetos evocan sentimientos?
ACCIÓN	¿En dónde ocurren las acciones?	¿De qué manera contribuyen las acciones para la incorporación del uso de los objetos?	¿Puedes describir a detalle todas las acciones?	¿De qué manera es que las acciones forman parte de las actividades?	¿De qué manera es que las acciones forman parte de los eventos?	¿Cómo varían las acciones a lo largo del tiempo?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los actores llevan a cabo las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las acciones se relacionan con las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las acciones están vinculadas con los sentimientos?
ACTIVIDAD	¿Cuáles son todos los lugares en los que ocurren actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades incorporan a los objetos?	¿Cuáles son todas las actividades que incorporan a las acciones?	¿Puedes describir a detalle todas las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades forman parte de los eventos?	¿Cómo varían las actividades en diferentes momentos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades involucran a los actores?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las actividades involucran a las metas?	¿Cómo es que las actividades involucran a los sentimientos?
EVENTO	¿Cuáles son todos los lugares en los que ocurren eventos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos incorporan a los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos incorporan a las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos incorporan a las actividades?	¿Puedes describir a detalle todos los eventos?	¿Cómo ocurren los eventos a lo largo del tiempo? ¿Hay algún orden secuencial?	¿Cómo es que los eventos involucran a los diferentes actores?	¿Cómo se relacionan los eventos con las metas?	¿Cómo es que los eventos involucran a los sentimientos?
TIEMPO	¿En dónde ocurren los periodos temporales?	¿Cuáles son todas las maneras en las que el tiempo afecta a los objetos?	¿Cómo transcurren las acciones dentro de los periodos temporales?	¿Cómo transcurren las actividades dentro de los periodos temporales?	¿Cómo transcurren los eventos dentro de los periodos temporales?	¿Puedes describir a detalle todos los periodos temporales?	¿Cuáles son todos los momentos en los que los actores están "en escena"?	¿Cómo se relacionan las metas con los periodos temporales?	¿Cuándo se evocan los sentimientos?
ACTOR	¿En dónde se auto-posicionan los actores?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los actores utilizan los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los actores utilizan las acciones?	¿Cuáles actividades buscan el logro de las metas? ¿O cuáles actividades están vinculadas a las metas?	¿Cómo se involucran los actores dentro de los eventos?	¿Cómo cambian los actores a lo largo del tiempo o en diferentes momentos?	¿Puedes describir a detalle a todos los actores?	¿Cuáles actores se vinculan con cuáles metas?	¿Cuáles son los sentimientos que experimentan los actores?
META	¿En dónde se buscan cumplir las metas y en dónde se logran?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las metas implicadas usan a los objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las metas involucran a las acciones?	¿Cuáles actividades buscan el logro de las metas? ¿O cuáles actividades están vinculadas a las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los eventos se vinculan a las metas?	¿Qué metas están programadas para ocurrir en qué momentos?	¿Cómo afectan las diferentes metas a los diferentes actores?	¿Puedes describir a detalle todas las metas?	¿Cuáles son todas las maneras en las que las metas evocan sentimientos?
SENTIMIENTO	¿En dónde ocurren los diferentes estados emocionales?	¿Cuáles son los sentimientos que conllevan a usar cuáles objetos?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos afectan a las acciones?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos afectan a las actividades?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos afectan a los eventos?	¿Cómo se relacionan los sentimientos con los diferentes periodos temporales?	¿Cuáles son todas las maneras en las que los sentimientos involucran a los actores?	¿Cuáles son las maneras en las que los sentimientos influyen sobre las metas?	¿Puedes describir a detalle todos los sentimientos?

Fuente: Adaptado por UMASS Amherst de James Spradley, Participant Observation (1980), p. 82-83

RECURSO 4

FORMATO PARA PERSONA

Este formulario debe ser usado para crear personas imaginarias quienes ejemplifiquen una colección de cualidades investigadas.

INSTRUCCIONES: *Llene los espacios con la información recabada durante las observaciones, entrevistas u otras técnicas de investigación.*

NOMBRE _____ EDAD _____

(invente estos datos adecuados para la persona)

BIO

(Escriba una oración corta acerca de la ocupación de la persona y por qué interactúa con el territorio y/o sector).

(Escoja una representación adecuada ya sea un dibujo a mano o una imagen de Google).

INTERESES

(Escoja cuatro o cinco intereses sobresalientes los cuales puedan ser utilizados para determinar motivaciones y opciones aproximadas).

-
-
-
-
-

FRUSTRACIONES

(Elija de 3 a 5 cosas que frustren a esta persona, las cuales pueden ser utilizadas para identificar áreas problemáticas).

-
-
-
-
-

(rasgo diferenciador clave)

(Elija dos rasgos clave para ayudar a diferenciar a las personas. Estimar el nivel para las dos gráficas de barras basadas en la investigación y márquela).

(rasgo diferenciador clave)

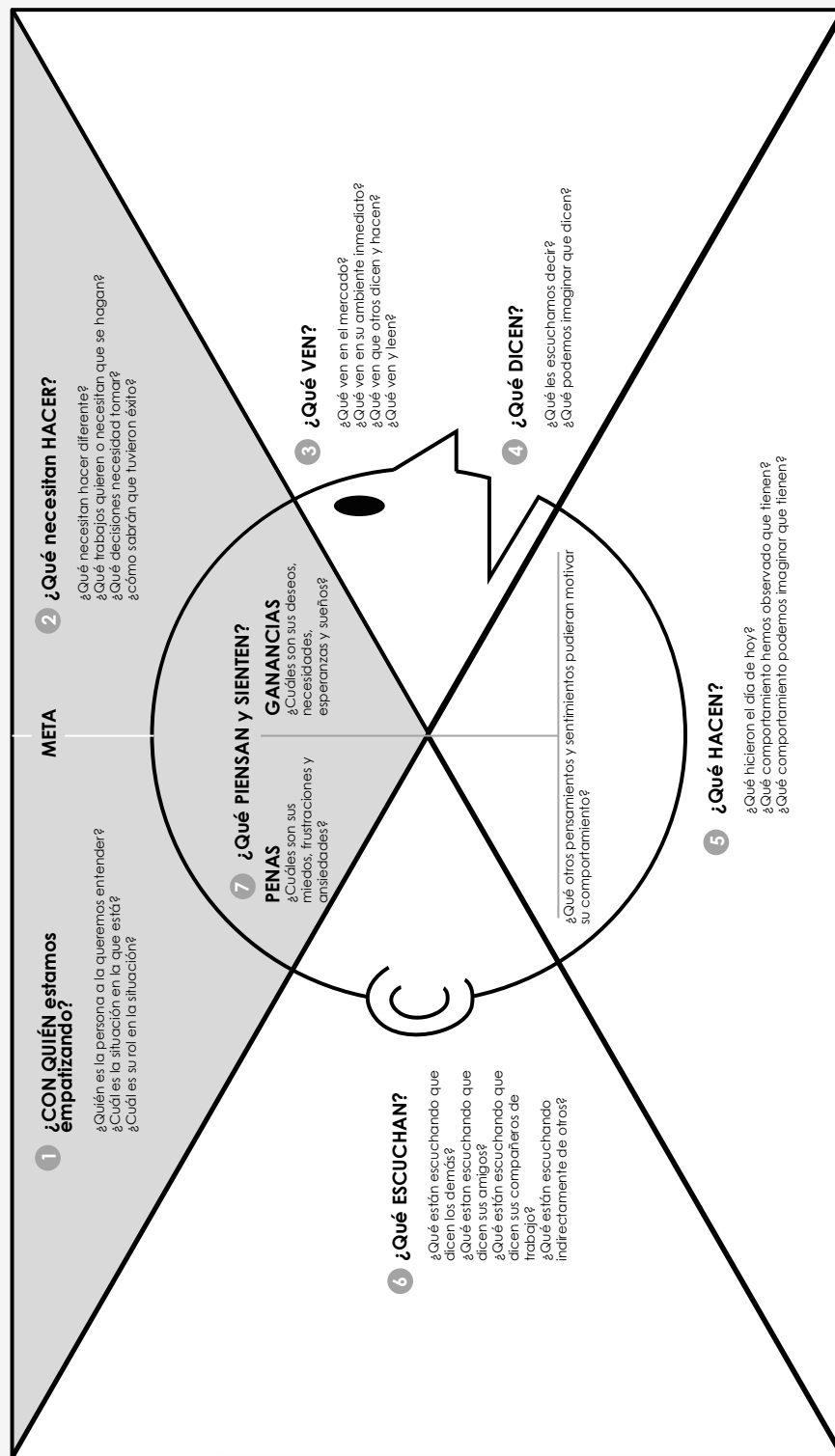
Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

Canvas del mapa de empatía

Diseñado para:

Diseñado por:

fecha:



Fuente: Elaborado por Dave Gray para xplane.com

¿Cómo podemos?

Danish
Design Centre

Fuente: Elaborado por Danish Design Centre

Matriz Comparte tus ideas

Danish
Design Centre

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

Prioriza TUS IDEAS

Danish
Design Centre

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

Título

Descripción

Grupo meta

Necesidades

¿Qué hay de nuevo?

¿Quién debe sumarse?

Danish Design Centre

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

LIENZO PARA PLAN DE NEGOCIO S

Desarrolla tu idea o aumenta su escala

¿Quién te ayudará? SOCIOS CLAVE ¿Quiénes son tus socios/proveedores clave? ¿Cuáles son las motivaciones más importantes para las alianzas?	¿Cómo lo haces? ACTIVIDADES CLAVE ¿Cuáles son las actividades clave requeridas por tu propuesta de valor? ¿Cuáles son las actividades más importantes para tus canales de distribución, relación con los clientes, flujos de ingresos, etc?	¿Qué haces? PROPUESTA DE VALOR ¿Cuáles son los valores fundamentales que le ofreces a tu público? ¿Qué necesidades estás satisfaciendo?	¿Cómo interactúas? DISTRIBUTION CHANNELS ¿Qué relación espera el público meta que tu establezcas? ¿Cómo puedes integrar eso a tu trabajo en términos de costo y de formato?	¿A quién ayudas? SEGMENTOS DEL PÚBLICO ¿Para cuáles grupos estás creando valor? ¿Cuál es tu público más importante?
¿Qué necesitas? RECURSOS CLAVE ¿Cuáles son los recursos clave requeridos por tu propuesta de valor?	¿Cómo llegas a ellos? CANALES DE DISTRIBUCIÓN ¿Tu público quiere ser alcanzado a través de cuáles canales? ¿Cuáles canales funcionan mejor? ¿Cuánto cuestan? ¿Cómo pueden ser integrados a las rutinas de tu público?	¿Cuánto ganarás? FLUJO DE INGRESOS Desarrolla tu idea o hazla amentar en escala ¿A qué valor están dispuestos a pagar tu público? ¿Qué y cómo han pagado últimamente? ¿Cómo preferirían pagar? ¿Cuánto contribuye cada uno de los flujos de ingreso a los ingresos globales?		
¿Cuánto costará? ESTRUCTURA DEL COSTO ¿Cuáles son los costos más importantes de tu trabajo? ¿Cuáles son los recursos/actividades clave que son más caros?				

Guión Gráfico (storyboard)

Dansk Design Center

Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

MAPA DE LA EXPERIENCIA

Identifica tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Fortalezas ¿Qué haces mejor que cualquier otro? ¿Qué te hace único? ¿Con cuáles recursos únicos o de menor costo cuentas, con los que no cuentan los demás? ¿Qué fortalezas ven en ti los actores de tu mercado?	Debilidades ¿Qué podrías mejorar? ¿Qué deberías evitar? ¿Qué aspectos podrían ser percibidos como debilidades por parte de tus usuarios?	Oportunidades ¿Las personas tienen alguna necesidad? ¿Las personas prefieren otra cosa? ¿Están ocurriendo cambios en cuanto a la tecnología? ¿Hay cambios en las políticas gubernamentales?	Amenazas ¿A qué retos te enfrentas? ¿Qué están haciendo tus competidores? ¿Las cosas se están dificultando debido a cambios tecnológicos? ¿Hay problemas en el área de financiamiento?

INSPIRED BY: MindTool (1998) SWOT Analysis

Fuente: Elaborado por Nesta



Preguntas clave a considerar

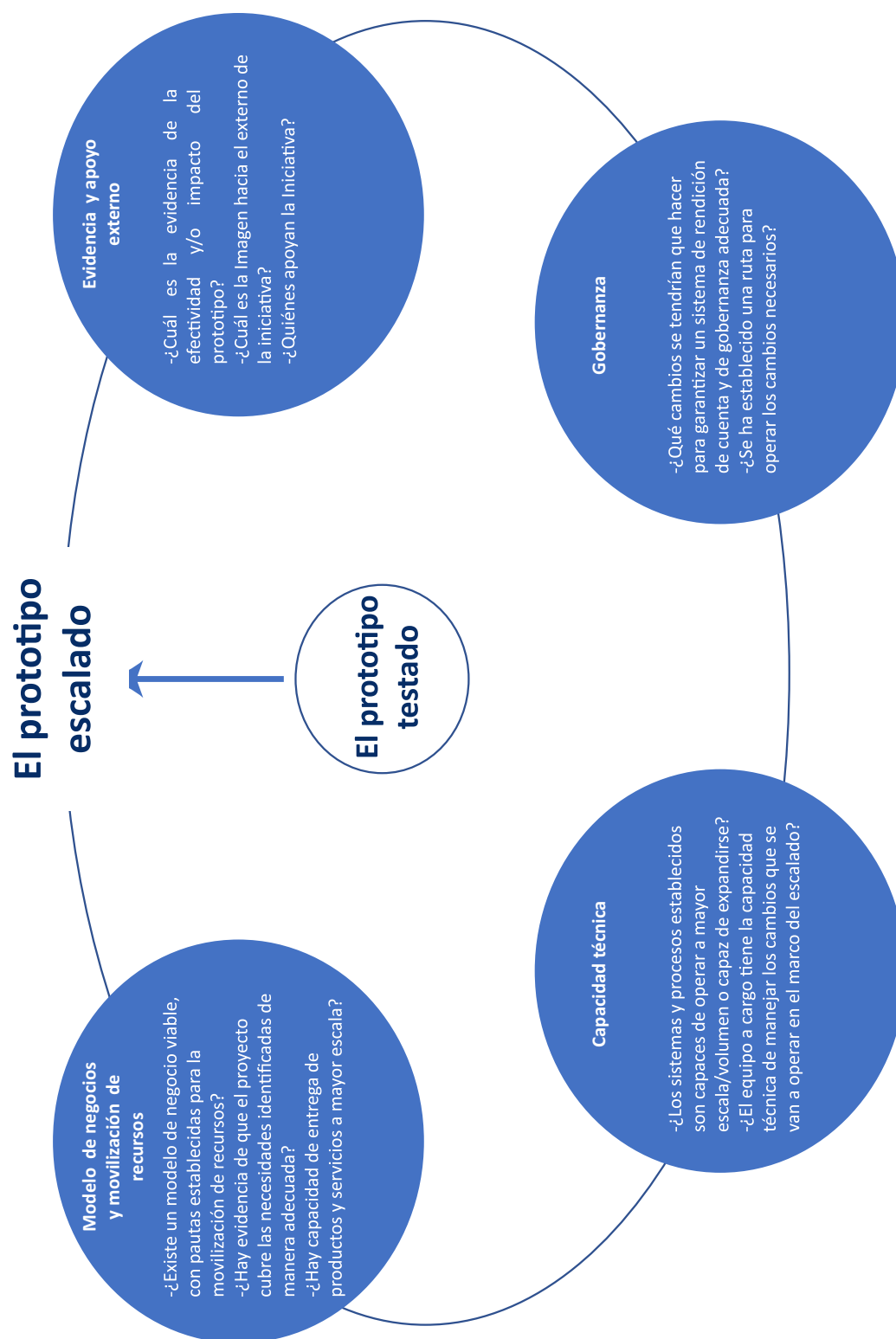


Fuente: Elaborado por el Danish Design Centre

RUTAS DE ESCALAMIENTO: ¿CÓMO PUEDEN LOS INNOVADORES SOCIALES DIFUNDIR SUS INNOVACIONES?

Ruta de escalamiento	Modelos y estrategias	Actividades	Enfoque de escalamiento
Influencia y asesoramiento	Campaña y apoyo Consultoría Capacitación	Charlas públicas Publicaciones Compromiso con figuras políticas Comunicación vía tradicional y redes sociales	Idea central Principios, valores, procesos, guías Servicios Programas
Creación de redes estratégicas	Modelos de membresías y Federaciones Comunidades de práctica Certificados y reconocimientos de calidad Certificación Franquicias Contratos de entrega Colaboraciones	Representación Apoyo y sensibilización Transferir conocimientos, procesos de codificación, compartir buenas prácticas, proveer herramientas Capacitación, apoyo y control de calidad Construcción de comunidad y movimiento	Principios, valores, procesos, guías Programas Servicios Roles
Creación de alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas Integración al sector público Invertir en la infraestructura de otra organización Sociedad conjunta Fusiones y adquisiciones	Intermediar y gestionar alianzas con otras organizaciones que permitan ir un paso más allá en el escalado Transferencia de conocimiento Creación de un sistema de valores y objetivos compartidos en torno a una misma misión	Programas Productos o servicios Roles
entregas" a "generar impacto y aportar valor	Formar sucursales nuevas Crecimiento de capacidad de entrega de un equipo central	Construyendo capacidades del equipo y el equipo Recaudación de fondos/inversión Desarrollando capacidad organizacional y sistemas	Programas Productos o servicios Roles

Fuente: Elaborado por NESTA



Fuente: Elaborado por Nesta, traducido y adaptado por la OIT

MAPA DE LA EXPERIENCIA

Mapea cómo otros experimentan tu organización

OBSERVACIONES	APRENDIZAJE
Conocimiento ¿Cómo se enteró de usted esta persona? (ejem.: PR, redes sociales, recomendación). ¿Qué experiencias previas relevantes tuvo esta persona?	
Usos clave ¿Qué puntos de contacto sucedieron entre usted y esta persona? ¿Cuáles fueron los momentos críticos? Por ejemplo experiencias especialmente buenas o malas	
Resultados ¿Cuál fue la retroalimentación de esta persona? (ejem.: redes sociales o recomendación) ¿Hubo algún seguimiento por parte suya?	

Fuente: Elaborado por Nesta

LABOR



Organización
Internacional
del Trabajo



ISBN 978-92-2-133930-4



9 789221 339304 >