

02

CAJA DE HERRAMIENTAS DE INNOVACIÓN

Guía práctica para la implementación de la
innovación en el Sistema del Subsidio Familiar.

Superintendencia del Subsidio Familiar
Superintendencia Delegada de Estudios Especiales y Evaluación de Proyectos
John Jader Atencio Zambrano
Superintendente Delegado

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia](#).

Usted es libre de compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes condiciones:

- **Atribución** – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante. Si utiliza parte o la totalidad de esta investigación tiene que especificar la fuente.
- **No Comercial** – No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
- **Sin Obras Derivadas** – No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

Los derechos derivados de usos legítimos u otras limitaciones reconocidas por la ley no se ven afectados por lo anterior.



Este documento fue realizado por Diana Patricia Arenas Blanco, Leidy Stefany Molina Vargas, Lyda Nathaly Gómez Penagos y John Jader Atencio Zambrano

SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR

Angie Katherine Monroy Bobadilla

Superintendente del Subsidio Familiar (E)

John Jader Atencio Zambrano

Superintendente Delegado para Estudios
Especiales y Evaluación de Proyectos

Elaborado por

Diana Arenas Blanco
Stefany Molina Vargas

Diseño

Stefany Molina Vargas

Revisión

John Jader Atencio Zambrano

SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR

Carrera 69 No. 25B - 44. Pisos 3, 4 y 7 Edificio
World Business Port
Teléfono: 018000 910 110 - 348 78 00

Este documento es parte de una serie que describe las actividades desarrolladas por el Laboratorio de Innovación de la Superintendencia del Subsidio Familiar, SuperNova, en torno a la innovación, realizadas en el marco del segundo objetivo del proyecto de inversión '**Tanque de Pensamiento**' para el año 2024.

Este segundo volumen aborda el contexto necesario para que la innovación pueda desarrollarse en una entidad pública. Se exploran aspectos clave como los recursos disponibles, la cultura organizacional y se presenta una caja de herramientas utilizada a lo largo del año con la Red NovaBox, la red de innovación de las Cajas de Compensación Familiar. Esta caja de herramientas incluye guías detalladas y pasos específicos para la implementación de proyectos basados en innovación.



Contenido

Introducción	6
Contexto	8
Objetivo de la caja de herramientas.....	12
Público objetivo.....	13
Definición de la caja de herramientas.....	16
Desarrollo pedagógico y metodológico	22
Mapa de actores.....	24
Mapa sistémico.....	30
Matriz de priorización.....	36
Fórmula innovadora	46
Público objetivo	50
Puntos sobresalientes, agrupar y replantear	56
Prototipo	66
Pitch.....	70
Bibliografía.....	75

Introducción

El ecosistema de innovación pública en Colombia pretende transformar cómo se diseñan, implementan y evalúan los servicios y políticas públicas.

Este cambio busca alinear estas acciones con las demandas ciudadanas, aumentar la legitimidad de la función pública y optimizar la inversión de los recursos disponibles.

En este contexto, la Superintendencia delegada para Estudios Especiales y la Evaluación de Proyectos, se

propone formar parte activa de este ecosistema a través del Laboratorio de Innovación SuperNova LAB. La iniciativa busca mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y productos del Sistema de Subsidio Familiar.

SuperNova LAB busca lograr este objetivo brindando un acompañamiento, junto a la construcción de unas herramientas innovadoras que responden específicamente a las necesidades que afrontan los diversos actores del sistema, tales como las Cajas de Compensación Familiar, Asociaciones, Gremios y funcionarios de la SSF.

a finalidades impactar positivamente en el desarrollo de los proyectos de estos actores, promoviendo una gestión más efectiva y orientada a las necesidades de los beneficiarios y de la sociedad.

La innovación, lejos de ser un concepto abstracto, se materializa en



Figura 1. Logo del Laboratorio de Innovación SuperNova
Fuente. Elaboración propia.

la práctica mediante metodologías y procesos desarrollados por diversos agentes del sector público.

Estas metodologías y procesos tienen como objetivo la creación de laboratorios, equipos de innovación y centros de investigación. Estos espacios, junto con equipos de trabajo multidisciplinarios, analizan y resuelven problemas complejos, generando conocimiento a través de la investigación y la innovación.

Esta diversidad muestra que no existe un único camino para innovar en el ámbito público. Por lo tanto, es crucial comprender las diversas metodologías, herramientas e instrumentos de investigación y análisis que pueden emplearse en el proceso de innovación pública.

Este módulo ofrece una visión integral, proporcionando tanto los fundamentos teóricos como las herramientas prácticas necesarias para abordar los desafíos de la innovación en las cajas de compensación.

A través de una caja de herramientas detallada, se busca facilitar la implementación de distintas metodologías y técnicas,

permitiendo a los equipos encontrar soluciones creativas y optimizar la gestión de los proyectos dentro del Sistema del Subsidio Familiar.

Contexto

La innovación implica crear nuevas y más eficaces formas de optimizar o desarrollar procesos, servicios y mentalidades, siendo aplicable en cualquier contexto y tema.

Se materializa a partir de la creatividad y resulta útil en escenarios complejos que demandan claridad, cooperación, diseño de herramientas y análisis de resultados.

En este contexto, hay factores que facilitan la innovación en el sector público. La cultura de innovación requiere un respaldo constante de los líderes de la entidad y la presencia de unidades de innovación, grupos dedicados total o parcialmente a la innovación pública.

Además de asignar un equipo, es esencial definir roles y establecer métodos de trabajo. También es crucial tener claridad sobre los objetivos y fases de la innovación en el contexto específico de cada organización.

En este apartado, se han identificado tres factores clave que influyen en la innovación.

Para comprender mejor cada factor, se revisarán a continuación los conceptos clave relacionados con cada uno de ellos.

Cultura de la innovación

Dentro de las organizaciones, la cultura organizacional, es entendida como el conjunto de valores y costumbres compartidos, influye significativamente en las interacciones internas y externas de una entidad.

Este tipo de cultura fomenta un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas y el impulso del cambio organizacional. Este clima organizacional está influenciado por diversos factores:

- Los comportamientos, actitudes y sentimientos de los individuos.
- Las percepciones comunes sobre



- las políticas de la organización.
- Normas y prácticas promovidas por la entidad.

Para impulsar la innovación como parte integral de la estrategia de una organización, se debe fomentar una cultura organizacional propicia para la innovación.

Es importante destacar que la cultura de la innovación no surge de manera espontánea; por el contrario, debe ser intencional, planificada y compartida. Esta cultura crea un entorno que estimula y facilita la creatividad y la innovación.

Como parte de los elementos que promueven o no la innovación se encuentra el liderazgo. Los líderes de las organizaciones deben ser los primeros en promover la innovación, facilitando el acceso a recursos que permitan a los colaboradores trabajar de manera diferente.

Sin embargo, la responsabilidad de liderar la innovación no debe recaer únicamente en los líderes organizacionales.

También es importante contar con una persona o equipo designado específicamente para gestionar la

cultura de la innovación, conocidos como unidades de innovación.

Unidades de innovación

La integración de la innovación en las entidades públicas requiere la asignación de un equipo de trabajo específico para esta tarea.

La diversidad de nombres utilizados para designar a estos grupos dentro de las organizaciones refleja la variedad de enfoques, objetivos y culturas que pueden caracterizar a cada uno. Términos como “equipos”, “células”, “laboratorios”, “centros” y “semilleros” son comunes, cada uno con connotaciones específicas.

Por ejemplo, “equipos” sugiere colaboración y trabajo conjunto, mientras que “laboratorios” evoca investigación y experimentación.

La elección del nombre no es arbitraria, sino que refleja el tamaño, la fase de desarrollo y los objetivos del grupo, así como la cultura organizacional más amplia.

Esta diversidad de denominaciones permite adaptar las estructuras de trabajo a las necesidades específicas de cada organización,

fomentando así la innovación y la creatividad.

Los integrantes de estas unidades de innovación son personas capacitadas y constantemente formadas en el campo de la innovación. Utilizan modelos, métodos y herramientas innovadoras en su día a día y comparten sus conocimientos con otros, desempeñando un importante papel como facilitadores. La facilitación es un proceso transparente, basado en la honestidad y la intención positiva, que busca aprovechar la sabiduría innata de todos para el beneficio de la sociedad.

Los facilitadores promueven la cooperación, el compromiso y el empoderamiento, ayudando a los grupos a alcanzar decisiones colaborativas que beneficien a todas las partes involucradas. Su objetivo principal es mejorar la eficacia de los demás, ya sea a nivel individual, de equipo u organizacional.

Fases de la innovación

Varios autores han propuesto estructuras para estandarizar la innovación en las organizaciones, que presentan diferentes fases que

algunas utilizan como base para sus procesos de innovación. En general, se pueden identificar cuatro grandes fases según Tidd y Bessant (2013), como se cita en (Función Pública, 2023):

- **Buscar:** Identificar oportunidades para innovar.
- **Seleccionar:** Generar y filtrar ideas en respuesta a los desafíos.
- **Implementar:** Convertir las ideas en realidad.
- **Capturar:** Obtener beneficios y crear valor.

Este enfoque puede ser enriquecido mediante la aplicación del doble diamante, un modelo de proceso de diseño desarrollado por el Design Council, una institución gubernamental del Reino Unido, en 2004 y revisado en 2015. Este modelo representa una metodología de diseño e innovación que puede ser empleada para idear soluciones a problemas complejos que satisfagan las necesidades de las personas.

El proceso se divide en cuatro fases. Durante las dos primeras etapas, se exploran diversas ideas e hipótesis, representadas por la apertura del diamante, mientras que en las dos



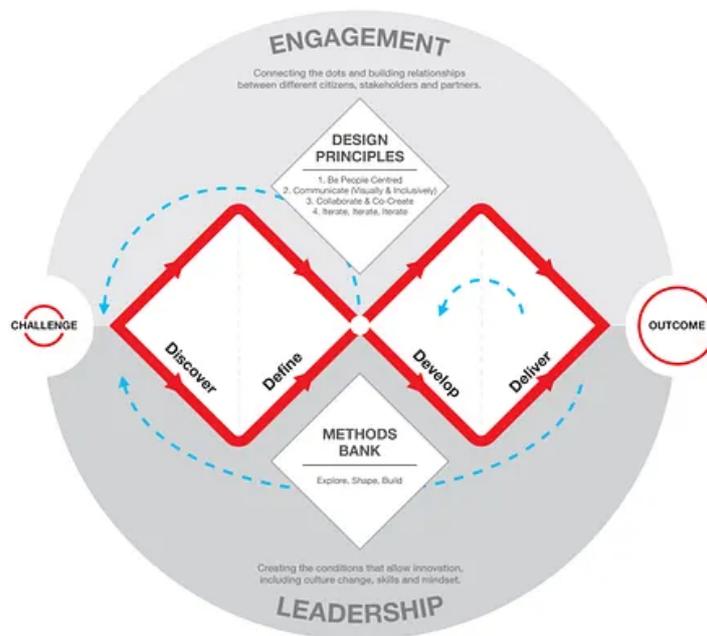


Figura 2. Modelo de doble diamanta

Fuente: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

siguientes etapas se definen esos conceptos y se llega a una solución final. El modelo propuesto por el Design Council consta de:

- Descubrimiento
- Definición
- Desarrollo
- Entrega

El primer diamante abarca las etapas de descubrimiento y definición, y se centra en comprender, en lugar de suponer, cuál es el problema. Esto implica interactuar y dedicar tiempo a las personas involucradas y afectadas por el problema.

El segundo diamante comprende las fases de desarrollo y entrega. Aquí se trata de idear soluciones al problema, colaborando con las personas implicadas, probando las soluciones y perfeccionándolas hasta llegar a la más adecuada.

No es necesario seguir un enfoque lineal en cada etapa. De hecho, se sugiere avanzar y retroceder en cada fase para comprender mejor el problema a resolver o para mejorar una solución existente. También es posible realizar pruebas con prototipos simples como parte de la primera fase.

Objetivo de la caja de herramientas

Orientar a las Cajas de Compensación Familiar de Colombia en la identificación, análisis y diagnóstico de sus necesidades específicas, mediante el uso de esta caja de herramientas, con el fin de facilitar la implementación de soluciones efectivas y adaptadas a su contexto particular. Esta caja de herramientas está dirigida a los directivos, gestores y equipos técnicos de las Cajas, responsables de la planificación y ejecución de servicios que impactan directamente en el bienestar de sus afiliados.

El objetivo es proporcionar recursos, guías y metodologías que permitan analizar la situación actual, identificar áreas de mejora y desarrollar un diagnóstico preciso que sirva de base para la toma de decisiones estratégicas.

Con estas herramientas, se facilita un proceso sistemático de evaluación que incluye la recopilación de datos relevantes, el análisis crítico de estos y la generación de propuestas

que respondan eficazmente a las necesidades detectadas.

Este proceso se logrará colaborando con diferentes áreas de la organización, integrar mejores prácticas y utilizar enfoques innovadores para resolver problemas, asegurando que las acciones emprendidas se alinean con las necesidades de sus afiliados y con los objetivos estratégicos de la organización.



Público objetivo

La presente caja de herramientas está dirigida a las Cajas de Compensación Familiar de Colombia, que incluye a directivos, administradores, coordinadores de proyectos y personal encargado de los procesos de innovación dentro de dichas entidades.

A continuación, se detallan los grupos de interés clave, segmentados según características:

Segmentación Geográfica

Abarca las Cajas de Compensación Familiar que operan en diferentes regiones de Colombia, con un enfoque particular en:

- **Regiones urbanas:** Cajas ubicadas en grandes centros urbanos, donde la concentración de afiliados es alta y las necesidades de servicios son diversas.
- **Regiones rurales:** Cajas que operan en áreas rurales o de

difícil acceso donde los desafíos logísticos y las necesidades de los afiliados son únicas

Segmentación Demográfica

Para atender a una variedad de grupos demográficos, incluyendo:

- **Afiliados jóvenes y adultos:** Enfocándose en servicios de educación, empleo y recreación.
- **Adultos mayores:** Dirigida a programas de salud, bienestar y acceso a servicios de pensión.
- **Diversidad socioeconómica:** Adaptada a las necesidades de afiliados desde estratos bajos hasta aquellos con mayores recursos, asegurando la equidad en el acceso a los beneficios.

Segmentación Psicográfica

Toma en cuenta las diferencias en intereses y estilos de vida de los afiliados, tales como:

- **Intereses en bienestar familiar:** Herramientas orientadas a fortalecer el acceso a servicios que promuevan el bienestar integral de la familia, como vivienda, salud y recreación.
- **Actitudes hacia la educación y formación:** Promoviendo la participación en programas educativos y de capacitación que mejoren las oportunidades laborales de los afiliados.

Segmentación Comportamental

Se considera el comportamiento y las decisiones de los afiliados en la utilización de los servicios de las Cajas, por ejemplo:

- **Frecuencia de uso:** Herramientas diseñadas para incentivar el uso regular de los servicios ofrecidos, mejorando la retención y satisfacción de los afiliados.
- **Fidelización del usuario a la Caja:** Estrategias para reforzar la lealtad de los afiliados hacia su Caja de Compensación, destacando los beneficios y programas exclusivos.

Segmentación por Servicios

Se ajusta a las necesidades específicas de los diferentes usuarios:

- **Construcción:** Focalizada en servicios que apoyen a los trabajadores en seguridad laboral, salud y acceso a vivienda.
- **Cierre de brechas:** Adaptada para facilitar el acceso a formación continua y programas de innovación tecnológica.
- **Servicios de salud y bienestar:** Enfocando las herramientas en mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios de salud, tanto preventivos como curativos.
- **Programas de educación y formación:** Potenciando la utilidad de los programas educativos para el desarrollo profesional y personal de los afiliados.

Actores de Intervención

Esta caja de herramientas está diseñada para facilitar la colaboración y el trabajo conjunto



entre las Cajas de Compensación Familiar y diversos actores sociales e institucionales, incluyendo:

- **Entidades estatales y no estatales:** Herramientas para coordinar acciones y políticas que beneficien a la población afiliada.
- **Instituciones de educación superior:** Promoviendo alianzas para ofrecer programas de formación avanzada y apoyo a la investigación.
- **Sociedad civil y organizaciones comunitarias:** Facilitando la inclusión de grupos sociales en la planificación y ejecución de programas que respondan a sus necesidades específicas.
- **Actores del ecosistema de innovación:** Impulsando la adopción de nuevas tecnologías y metodologías innovadoras dentro de las Cajas.

Definición de la caja de herramientas

La caja de herramientas está diseñada para proporcionar un marco comprensivo y adaptable que permita a las Cajas de Compensación Familiar de Colombia mejorar la calidad y eficacia de sus servicios. Su alcance abarca varios niveles de intervención, asegurando que las soluciones propuestas sean pertinentes, innovadoras y sostenibles, con un enfoque integral en la mejora continua.

Ámbito de Aplicación:

Esta caja de herramientas se aplica a las diversas áreas funcionales incluyendo la planificación, la estrategia, gestión de servicios, atención al afiliado, innovación organizacional, y administración de recursos humanos y financieros.

Cobertura Territorial:

El alcance de la caja de herramientas se extiende a nivel nacional, abarcando tanto las Cajas de Compensación

Familiar que operan en grandes centros urbanos como aquellas situadas en regiones rurales o de difícil acceso. Se consideran las diferencias regionales en términos de necesidades de los afiliados, acceso a recursos y capacidades organizacionales, adaptando las herramientas a los contextos específicos de cada región.

Temporalidad:

Esta caja de herramientas está diseñada para ser utilizada en procesos de planificación tanto a corto como a largo plazo. Su estructura permite su aplicación en ciclos semestrales o anuales de evaluación y mejora, así como en la implementación de proyectos específicos que requieran un enfoque estratégico y detallado.

Resultados Esperados:

El uso de esta caja de herramientas permitirá a las Cajas de Compensación Familiar optimizar



sus procesos internos, mejorar la satisfacción de sus afiliados, y fortalecer su capacidad para responder a los desafíos actuales y futuros. Se espera que, a través de la aplicación de las herramientas y metodologías propuestas, las Cajas logren un alineamiento más estrecho entre sus recursos, sus estrategias y las necesidades de sus afiliados.

Limitaciones:

Aunque la caja de herramientas ofrece un marco robusto y flexible, su efectividad dependerá de la disposición de las Cajas de Compensación Familiar para adoptar las recomendaciones y adaptarlas a sus realidades específicas. Las herramientas proporcionadas requieren un compromiso organizacional para su implementación y seguimiento, así como la capacidad para gestionar el cambio de manera efectiva.

Actividades y compromisos de la caja de herramientas

La Red NovaBox, compuesta por delegados y suplentes de las 42 Cajas de Compensación Familiar (CCF) de Colombia, se ha establecido

como una plataforma colaborativa para impulsar la innovación en el Sistema del Subsidio Familiar. Con el apoyo del Laboratorio de Innovación de SuperNova, se llevarán a cabo reuniones mensuales, con una duración aproximada de dos horas por sesión, para avanzar en el desarrollo de proyectos innovadores. A continuación, se describe el plan de trabajo propuesto:

▪ Mes 1: Conformación de Equipos y Definición del Hito Estratégico

Durante el primer mes, se llevará a cabo la conformación de los equipos de trabajo. A su vez, se definirá el hito estratégico, el cual incluirá la temática y el problema central a resolver. La herramienta clave para esta etapa será el Mapa de Actores, que facilitará la identificación y registro de los actores relevantes, tales como representantes de la academia, gobernaciones, y otras partes interesadas.

▪ Mes 2: Exploración de Problemas

Durante el segundo mes, se realizará una exploración exhaustiva de los problemas identificados en la fase anterior. Para esto, se emplearán dos herramientas: el Mapa Sistémico



y la Matriz de Priorización. El Mapa Sistémico permitirá estructurar visualmente la percepción de todos los actores identificados, facilitando una comprensión integral de los desafíos. Posteriormente, con la Matriz de Priorización, se evaluará la importancia de cada problema en función de su impacto y su alineación estratégica. Esta metodología garantizará que los problemas más críticos sean priorizados de manera eficiente para enfocar los esfuerzos en soluciones que generen mayor valor e impacto.

- **Mes 3: Definición del Reto y Proceso de Divergencia**

En el tercer mes, el enfoque estará en la definición del reto específico y en el proceso de divergencia, que permitirá explorar múltiples soluciones potenciales. Para ello, se utilizará el Lienzo de la Fórmula Innovadora, una herramienta diseñada para formular preguntas clave que guíen la búsqueda de soluciones. Estas preguntas serán dirigidas al público objetivo, cuyos aportes se registrarán en su propio lienzo. A partir de las respuestas obtenidas, se generará una lluvia de ideas que enriquecerá el proceso de ideación.

- **Mes 4: Definición de la Solución**

Durante el cuarto mes, se llevará a cabo la definición de la solución más viable utilizando el Lienzo: Puntos sobresalientes, agrupar y replantear. Esta herramienta permite organizar, agrupar y replantear las ideas recopiladas previamente, consolidándolas en una solución coherente y bien fundamentada. Esta herramienta es particularmente útil cuando se busca clarificar el problema y generar soluciones de calidad. Una vez identificadas las mejores opciones, se procede a replantear las agrupaciones, no solo simplificándolas, sino profundizando en su esencia para darles mayor coherencia y sentido.

- **Mes 5: Diseño de Soluciones y Prototipado**

En el quinto mes, el enfoque estará en el diseño del prototipo, una etapa esencial para validar la solución planteada. Es importante proporcionar una promesa de valor clara que explique los beneficios que el prototipo ofrecerá, ya sea como producto o experiencia. El prototipo servirá como una herramienta clave para comprobar la viabilidad



Figura 4. Plan de trabajo de la Red NovaBox
Fuente. Elaboración propia

de la hipótesis o idea. Durante esta fase, se debe tener en cuenta el diseño estratégico, así como la empatía hacia los usuarios que interactuarán con la solución. La experimentación será fundamental para idear la estrategia y diseñar una experiencia significativa para los usuarios. Finalmente, la validación del prototipo consolidará la confianza en las estrategias empleadas, asegurando que se ajusten a las necesidades del público objetivo.

- **Mes 6: Pitch y presentación**

En el sexto mes, se trabajará en la preparación del pitch para presentarla de manera efectiva. Se utilizarán herramientas como el Storyboard, y Lienzo de Pitch para desarrollar y afinar la presentación

del reto, recolectando feedback para optimizar la propuesta.

- **Mes 7: Presentación ante el Jurado del Evento**

Finalmente, en el séptimo mes, los equipos presentarán sus soluciones ante un jurado en un evento organizado por la Red NovaBox. La herramienta clave en esta etapa será la Ficha del Proyecto, que servirá para documentar y comunicar de manera estructurada el desafío abordado, la solución desarrollada y los resultados esperados.

Verificación de cumplimiento

La verificación de cumplimiento es un componente esencial para asegurar que cada fase del plan de trabajo se ejecute de manera





Figura 5. Plan de trabajo de la Red NovaBox
Fuente. Elaboración propia

efectiva y que se alcancen los objetivos establecidos en la caja de herramientas. Este proceso se llevará a cabo a través de un sistema de retroalimentación mensual y el acompañamiento continuo por parte de los padrinos asignados a cada Caja de Compensación Familiar.

- **Retroalimentación Mensual:** Cada mes, un responsable de la verificación revisará y evaluará las entregas realizadas por los equipos de trabajo. Esta persona proporcionará retroalimentación detallada, identificando los logros alcanzados, las áreas de mejora, y cualquier ajuste necesario para alinear las actividades con los objetivos estratégicos del proyecto. La retroalimentación será compartida con todo el equipo,

garantizando que todos estén informados sobre el progreso y las expectativas para las siguientes etapas.

- **Acompañamiento de los Padrinos:** Además de la retroalimentación mensual, cada CCF contará con el apoyo de un padrino asignado para acompañar y guiar a los equipos a lo largo del proceso. Los padrinos desempeñarán un papel clave en la facilitación de las actividades, asegurando que los equipos cuenten con los recursos y el apoyo necesarios para cumplir con sus responsabilidades en cada etapa. También estarán disponibles para resolver dudas, ofrecer orientación y asegurar que se mantenga el enfoque en los objetivos del proyecto.

Desarrollo pedagógico y metodológico

Desarrollo Pedagógico

El desarrollo pedagógico es fundamental para asegurar que el aprendizaje adquirido con la implementación de la caja de herramientas se internalice y se aplique por todos los actores involucrados.

Este proceso implica no solo la adquisición de conocimientos teóricos, sino también la aplicación práctica y reflexiva de estos conocimientos en situaciones reales que afectan a las Cajas de Compensación Familiar (CCF).

- **Aplicación del Conocimiento:** Este desarrollo pedagógico se enfoca en integrar todo lo aprendido durante las sesiones de trabajo en la resolución de problemas y la implementación de soluciones innovadoras.

El objetivo es que los actores involucrados no solo comprendan los conceptos, sino que también

sean capaces de utilizarlos para generar cambios positivos dentro de sus organizaciones.

Desarrollo Metodológico

Una vez comprendido el papel tanto de la cultura de la innovación como de las unidades de innovación en los procesos de facilitación para la creación de espacios de diálogo y co-construcción, procedemos a presentar cada una de las herramientas que conformarán esta caja.

Es importante señalar que las sugerencias aquí presentadas se basan en prácticas comunes según las metodologías de innovación populares.

No obstante, la innovación permite flexibilidad en su aplicación, pudiendo adaptarse según la metodología elegida o incluso generando nuevas formas de aplicación según las necesidades específicas de cada organización.



Guía Práctica de Innovación: Herramientas para la Transformación

A continuación, se presentan las herramientas esenciales que forman parte de la caja de herramientas de innovación.

Estas herramientas están diseñadas para guiar a los equipos de las Cajas de Compensación Familiar en cada etapa del proceso innovador, desde identificar el problema hasta presentar soluciones.

El objetivo es proporcionar un enfoque práctico que facilite el uso y aplicación de cada herramienta en función de los retos y desafíos específicos de las organizaciones.

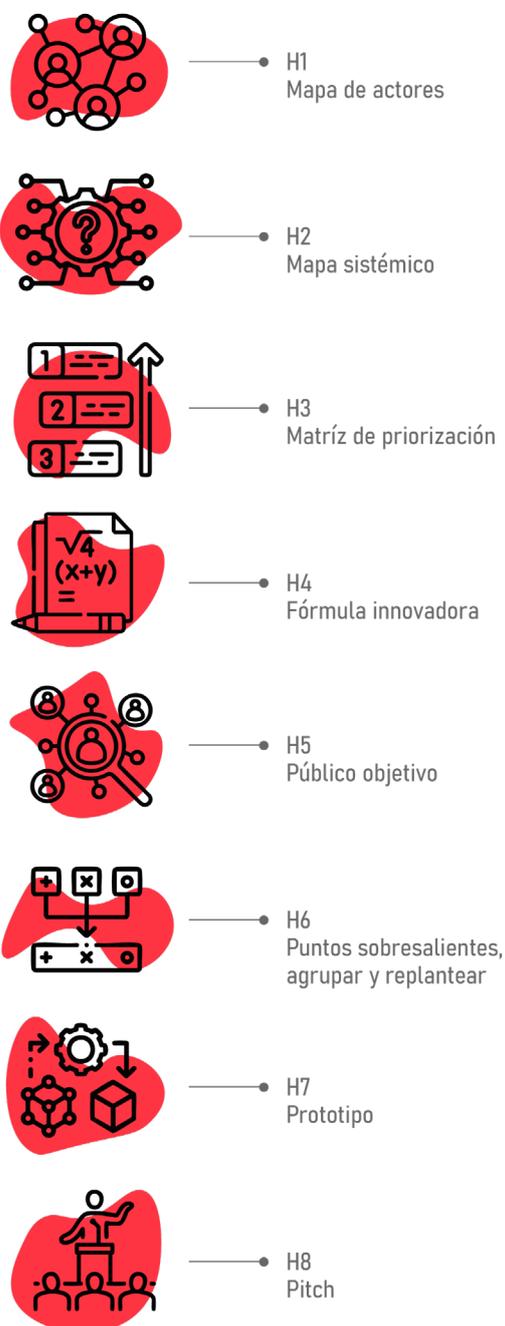
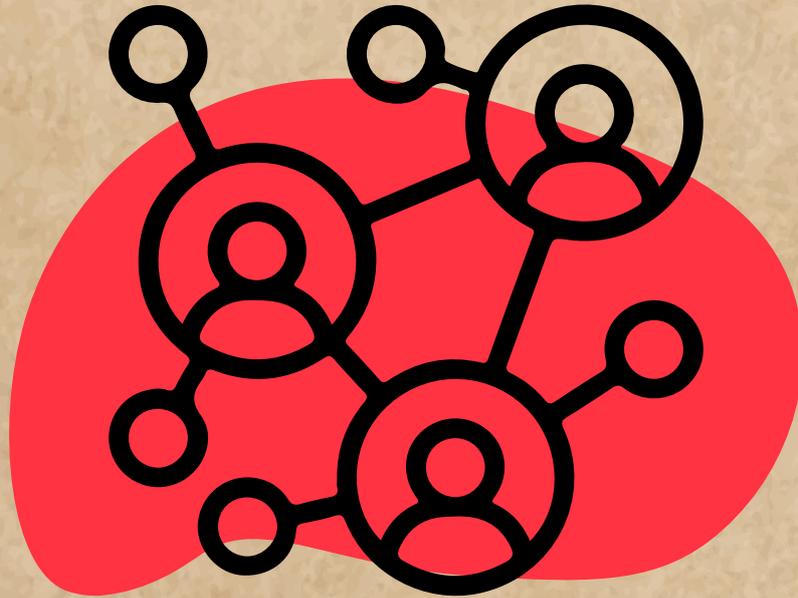


Figura 6. Caja de herramientas
Fuente. Elaboración propia



Mapa de actores

HERRAMIENTA 1

¿Qué es?: Se refiere a una representación gráfica que identifica y organiza personas, grupos o entidades que puedan tener influencia o participación en el proyecto que se desarrolle. Este mapa contribuye a entender las relaciones entre diversos actores y sus interacciones con la problemática o el tema principal. Alienta a los innovadores a decidir o comprender qué rol pueden tomar los interesados, su nivel de participación y su importancia estratégica dentro del proceso.

Este mapa es una herramienta evolutiva que sigue el crecimiento de una solución y debe actualizarse a lo largo del viaje de las partes interesadas. Esto ayuda a establecer prioridades a las que hacer frente, mientras que permite una visión global de otras posibles interacciones entre los grupos.

Objetivo: Facilitar el descubrimiento de formas para influir en otros grupos de interés al tiempo que alienta a los innovadores sociales a crear una visión clara y gráfica del sistema general de actores.

Es útil para comprender qué partes interesadas están involucradas en términos de: cómo lo están y por qué, y cuáles conexiones son cruciales. Además, ayuda a los innovadores a analizar los diferentes roles y niveles de participación, lo que fomenta un enfoque en la definición de las características de una solución.

Esta herramienta también puede utilizarse de manera generativa al descubrir conexiones fructíferas.

En qué momento: En el origen del proyecto, es una reflexión para determinar cómo es el entorno de acción o después de haber hecho el primer contacto con los usuarios, los expertos en el tema y todo actor o elemento de interés para el proyecto.

Recursos: Lienzo Mapa de actores, marcadores y Post-it. También se puede hacer uso de plataformas digitales como Miro.

Duración: 1 a 6 horas.

Aplicación de la herramienta: La utilización de esta herramienta conlleva un proceso reflexivo en relación con todos los actores con los que el proyecto interactuará a lo largo de su vida. Para identificar estos actores, es útil responder a preguntas como: ¿Quiénes muestran interés en el proyecto o iniciativa? ¿Quiénes se ven afectados por él? ¿Quiénes ejercen influencia sobre él? Además, implica enumerar a las partes interesadas afectadas por el proyecto e incorporarlas en un mapa según su función. Para llevar a cabo un **Mapa de Actores**, se sugiere seguir estos pasos:

1. Anotar el problema u oportunidad de innovación en el centro del mapa.



Figura 7. Identificación del problema
Fuente. Elaboración propia

- Identificar los actores mediante un proceso de reflexión individual o grupal, utilizando técnicas como la lluvia de ideas. Esto implica responder a preguntas como:
 - ¿Quiénes están involucrados en el desafío?
 - ¿Quiénes son parte de las causas del desafío?
 - ¿Quiénes están ofreciendo soluciones?
 - ¿Quiénes podrían contribuir a la solución?
- Escribir cada actor en un post-it y dividirlos en tres grupos:
 - Grupo A**, que incluye a aquellos directamente involucrados en el proyecto, cuyo nivel de influencia es tan alto que su ausencia podría poner en peligro el proyecto.
 - Grupo B**, formado por a quienes el proyecto o iniciativa impacta de manera positiva o negativa.
 - Grupo C**, que incluye a aquellos que, aunque no participan directamente en el proyecto, pueden influir en su éxito.

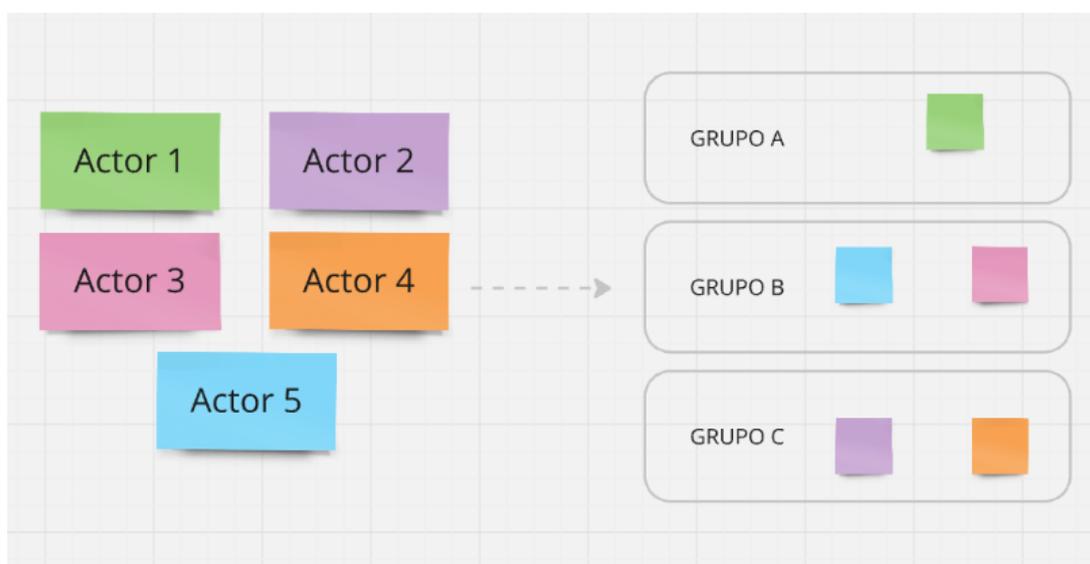


Figura 8. Identificación de actores
Fuente. Elaboración propia

- Ubicarlos en el mapa, considerando su proximidad o distancia con respecto al problema u oportunidad.
- Verificar que no se haya excluido ningún actor.
- Revisar si existen relaciones entre ellos y plasmar estas

relaciones en el mapa mediante líneas, lo que ayudará a visualizar las interacciones entre los actores.

Resultado: Visualizar rápidamente y de una manera global las complejidades que afectan el proyecto representando los diversos actores implicados.

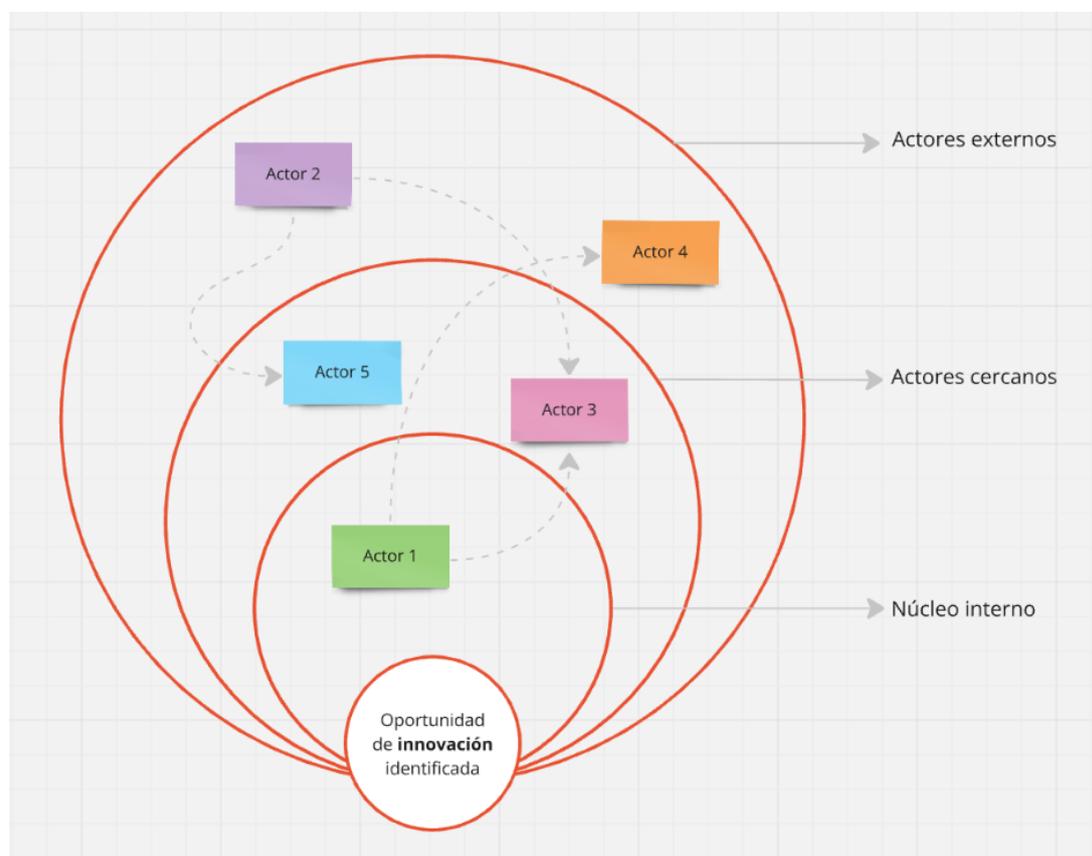


Figura 9. Mapa de actores
Fuente. Elaboración propia

A continuación, se presenta el lienzo como herramienta para su uso.

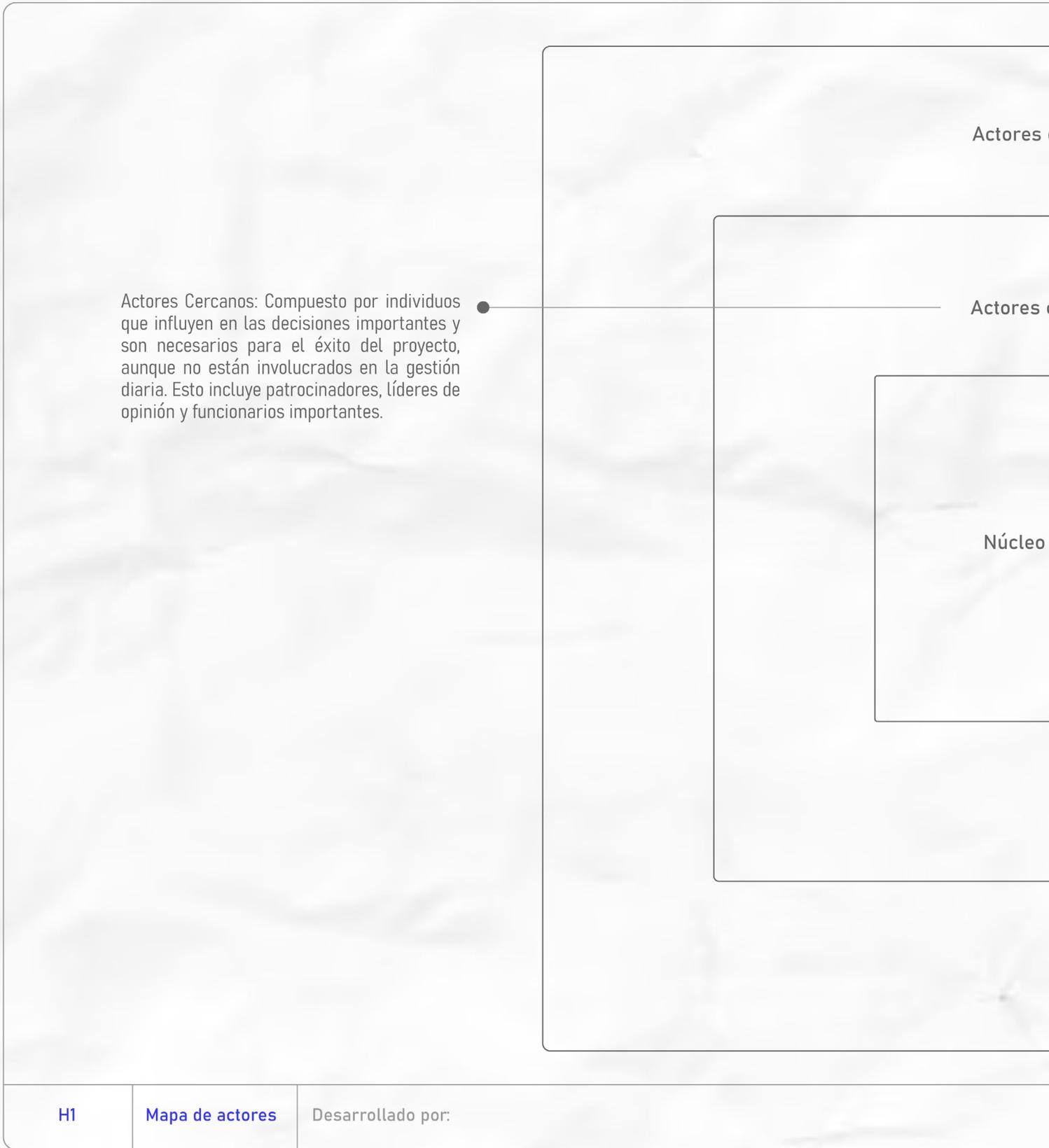


Figura 10. Lienzo de mapa de actores
Fuente. Elaboración propia

externos

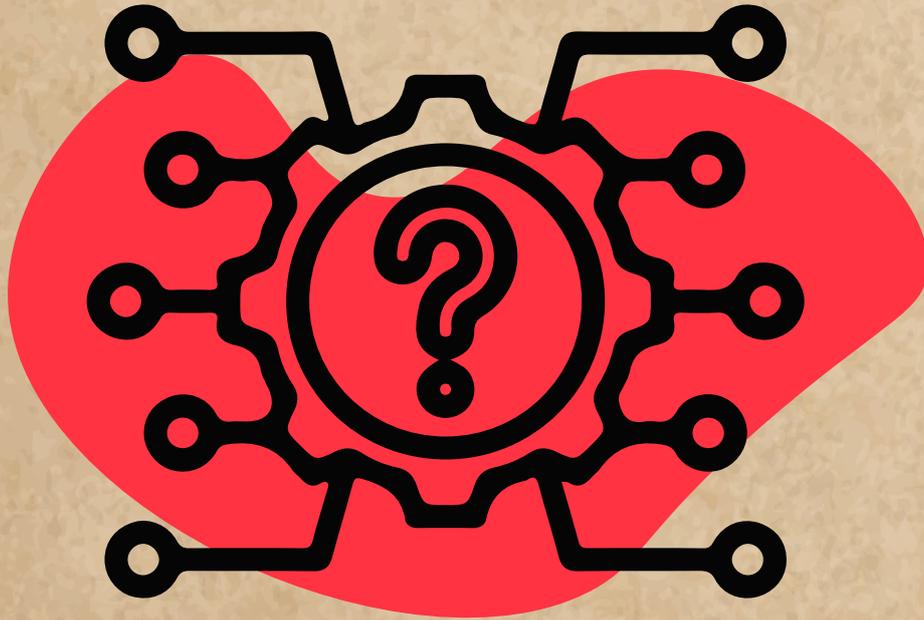
- Actores Externos: Engloba a aquellos que, aunque no participan directamente en la gestión del proyecto, tienen interés en su éxito, como la comunidad beneficiaria, expertos externos y medios de comunicación.

cercanos

interno

- Núcleo Interno: Formado por el equipo que ejecuta las iniciativas del proyecto, incluidos el gestor de proyecto y especialistas técnicos.

Fecha:



Mapa sistémico

HERRAMIENTA 2

¿Qué es?: Un mapa de sistémico es una herramienta usada en campos como la gestión de proyectos, la ingeniería, la administración y la resolución de problemas. Representa gráficamente todos los elementos que definen una idea o solución final y sus interacciones, incluyendo partes interesadas, entornos y herramientas. Visualmente, se presenta como un diagrama en el que toda esta información aparece interconectada.

Dentro del mapa sistémico se busca identificar y enumerar todos los problemas o desafíos que se presentan en una situación determinada. También ayuda a visualizar cómo están interrelacionados los diferentes problemas, mostrando las causas y efectos entre ellos, lo que facilita la comprensión de la raíz de los problemas.

Objetivo: Su principal objetivo es visualizar y comprender de manera clara y estructurada los diferentes problemas y desafíos que enfrenta una organización, un proyecto o una situación específica.

En qué momento: El mapa sistémico es útil en varias fases de un proyecto, pero suele ser más relevante en las etapas iniciales de planificación y diseño, y en la fase de diagnóstico y análisis de problemas, ya que permite visualizar el contexto del sistema, identificar relaciones y dependencias, y facilitar la resolución de problemas sistémicos.

Recursos: Lienzo de mapa sistémico. Se recomienda usar plataformas digitales como Miro para facilitar la creación del mapa.

Duración: 1 a 2 horas.

Aplicación de la herramienta: El uso de esta herramienta implica reunir a varios actores en la mesa, cada uno aportando sus perspectivas y experiencias únicas. Esto es crucial porque el proceso puede ser subjetivo y susceptible a sesgos y/o prejuicios. El método para aplicar esta herramienta se detalla a continuación:

1. En el centro del lienzo se coloca de manera clara el problema identificado, encerrado en un círculo.
2. A la derecha, se escriben los posibles efectos del problema identificado, conectados con flechas para mostrar la relación y el flujo de información. De igual manera estos elementos se encierran en un círculo.

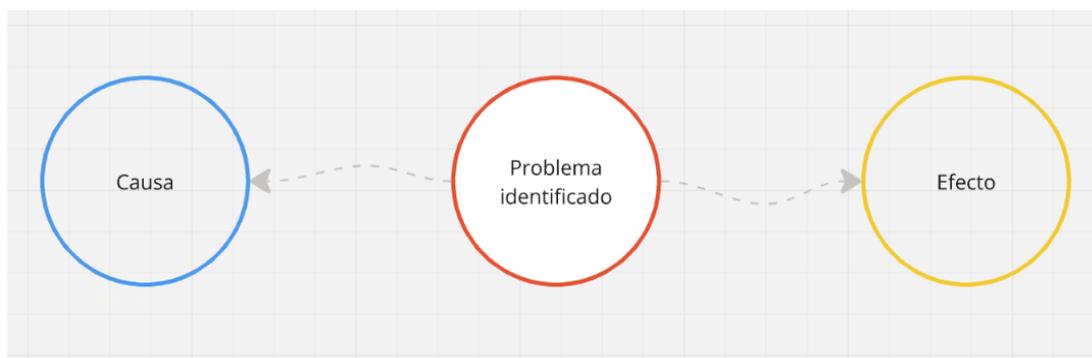


Figura 11. Descripción del problema
Fuente. Elaboración propia

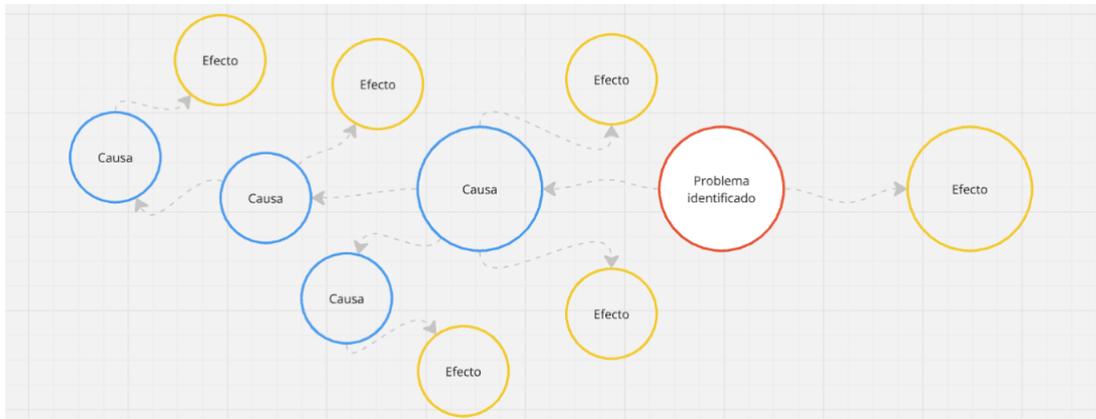


Figura 12. Descripción del problema
Fuente. Elaboración propia

3. De manera similar, a la izquierda se enumeran las causas del problema identificado. esenciales. Esto para obtener una comprensión profunda y completa del problema.
4. Cada efecto y causa identificados pueden representar problemas adicionales, lo que ayuda a descomponer el problema inicial en sus componentes
5. El mapa sistémico se considera completo cuando el equipo involucrado determina que ha alcanzado una comprensión deseada del problema.

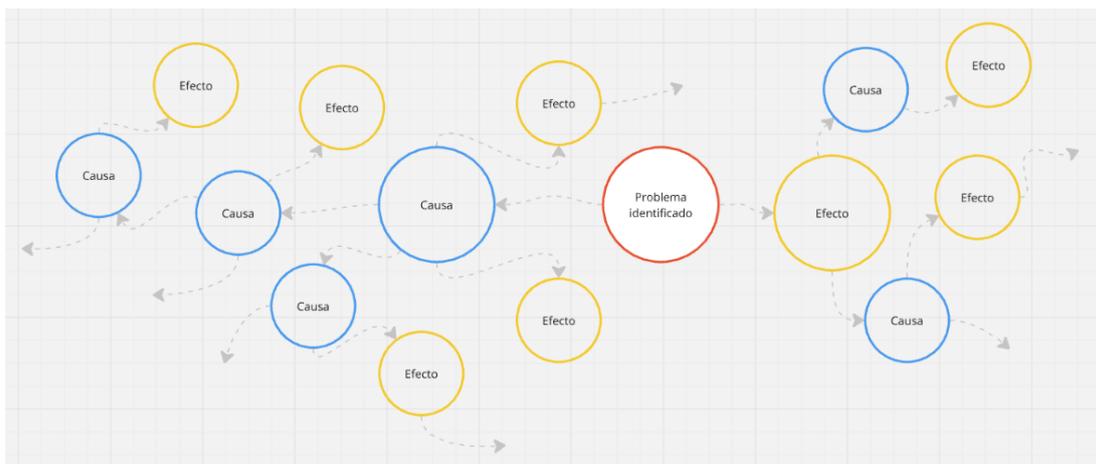


Figura 13. Descripción del problema
Fuente. Elaboración propia

Al seguir este proceso estructurado y alentando la participación de los actores clave, el mapa sistémico no solo ayuda a identificar relaciones complejas dentro del sistema, sino que también promueve una evaluación más objetiva y completa de los desafíos en cuestión.

Resultado: El principal resultado de un mapa sistémico es disolver y descomponer el problema inicial en causas y efectos interrelacionados.

Este proceso revela cómo ciertas causas generan efectos dentro del sistema, y a su vez, cómo estos efectos pueden retroalimentar o influir en otros aspectos del sistema. Al visualizar estas conexiones complejas, el mapa sistémico facilita una comprensión profunda de la situación al mostrar:

- **Causas y efectos detallados:** Permite identificar las causas fundamentales que contribuyen a los efectos observados en el sistema.

Esto incluye no solo las causas directas, sino también las causas subyacentes y las interacciones entre diferentes elementos del sistema.

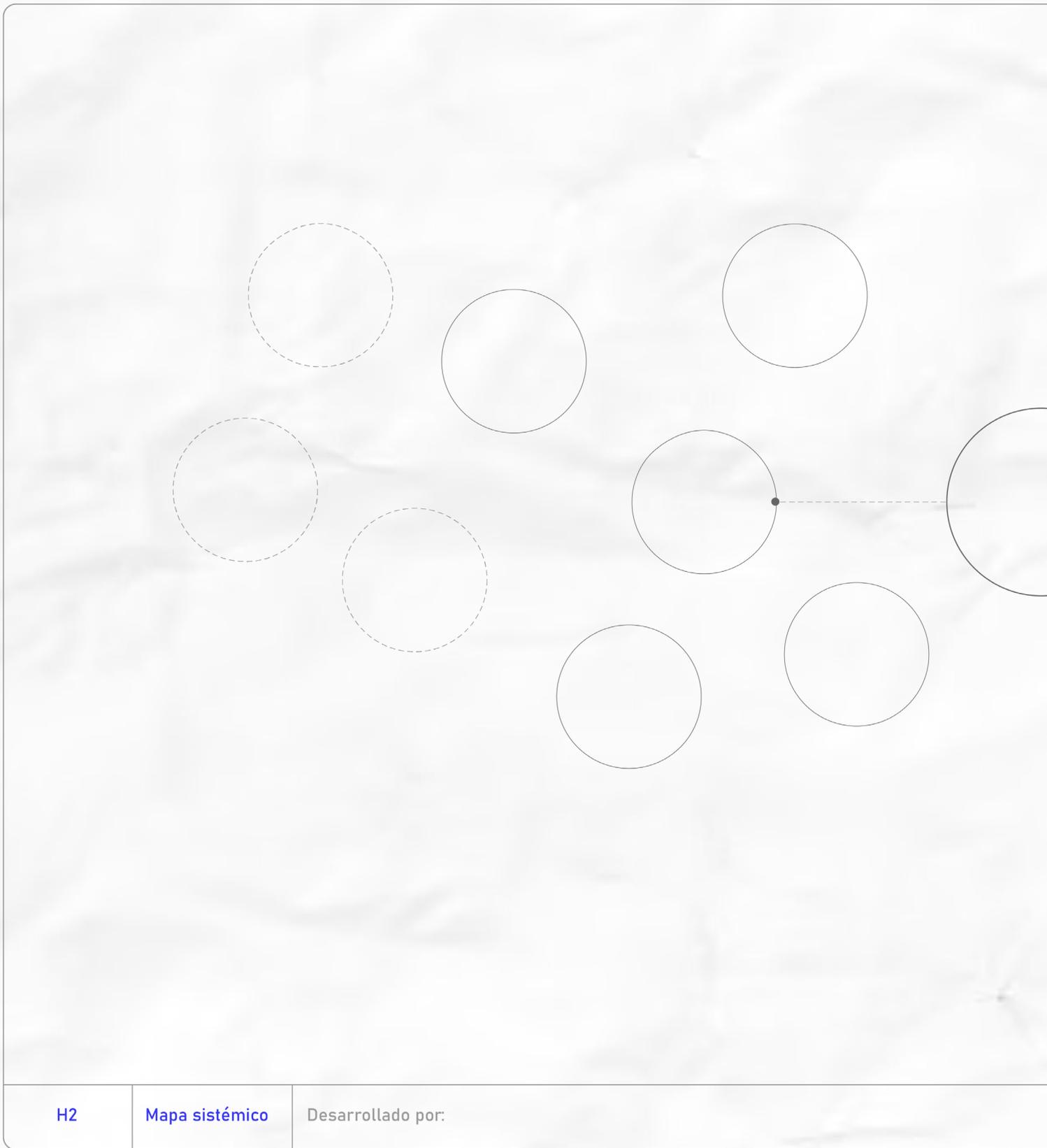
- **Análisis de problemas complejos:** Facilita el análisis al mostrar de manera clara y estructurada los componentes del problema y las relaciones subyacentes entre ellos.

Esto ayuda a identificar puntos críticos, áreas de mejora y posibles soluciones estratégicas.

- **Comprensión integral del sistema:** Al representar visualmente las relaciones y dinámicas entre los elementos del sistema, el mapa sistémico promueve una comprensión profunda de cómo funciona el sistema en su conjunto.

Esto es crucial para desarrollar estrategias efectivas de intervención o mejora.

A continuación, se presenta el lienzo como herramienta para su uso.

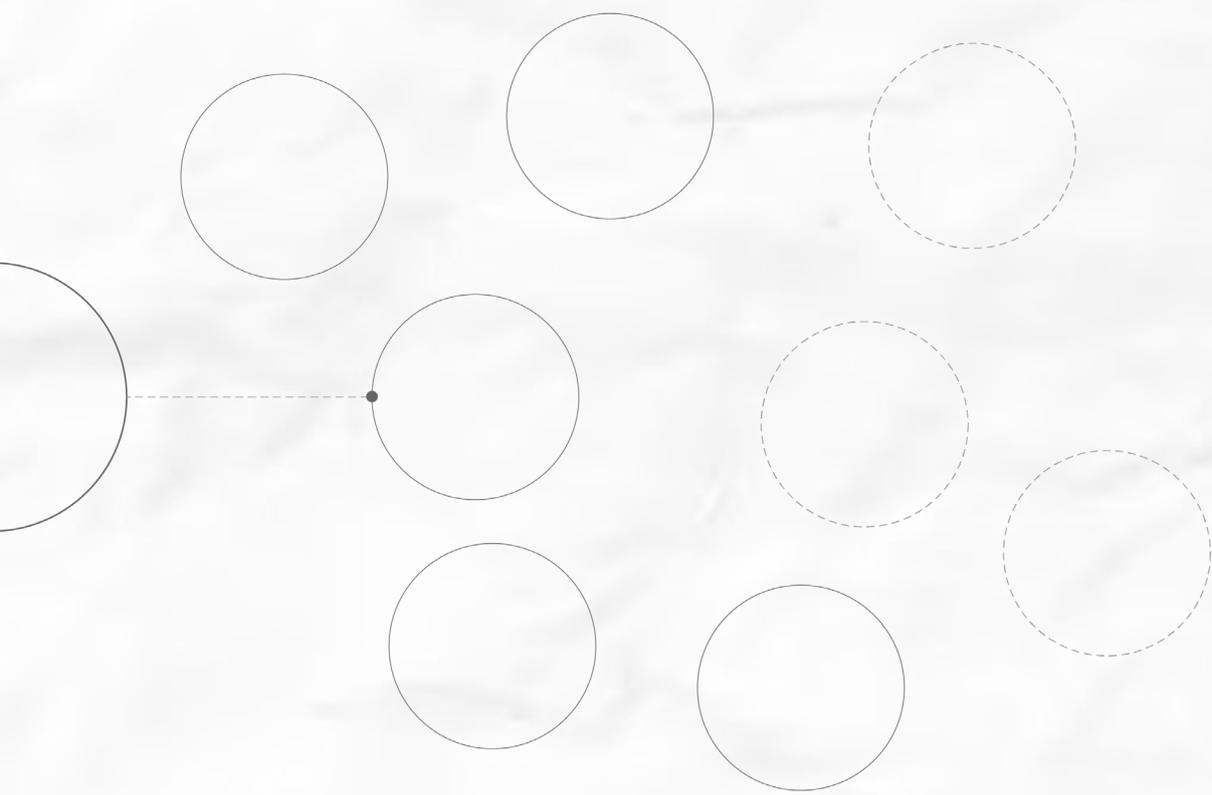
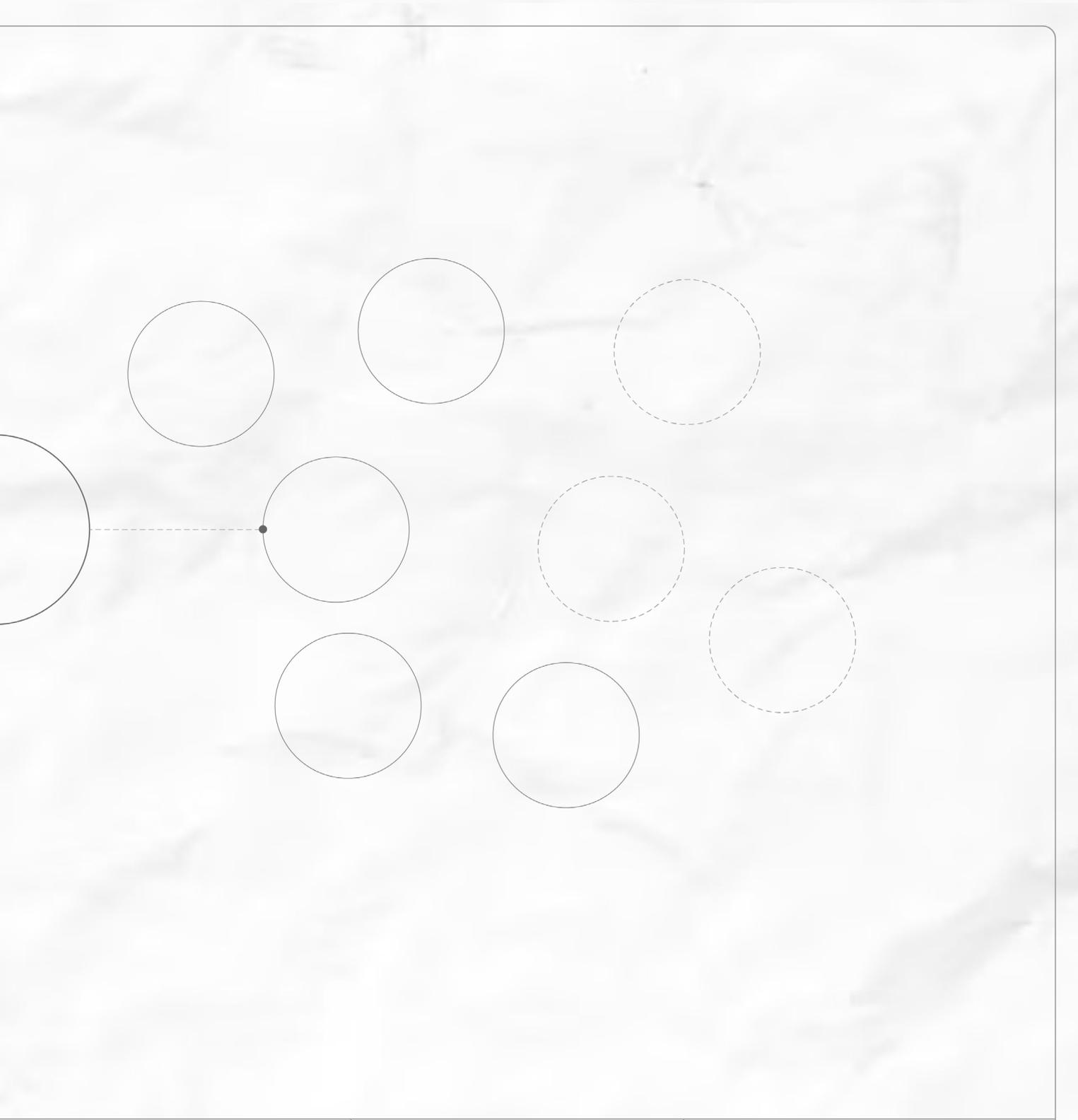


H2

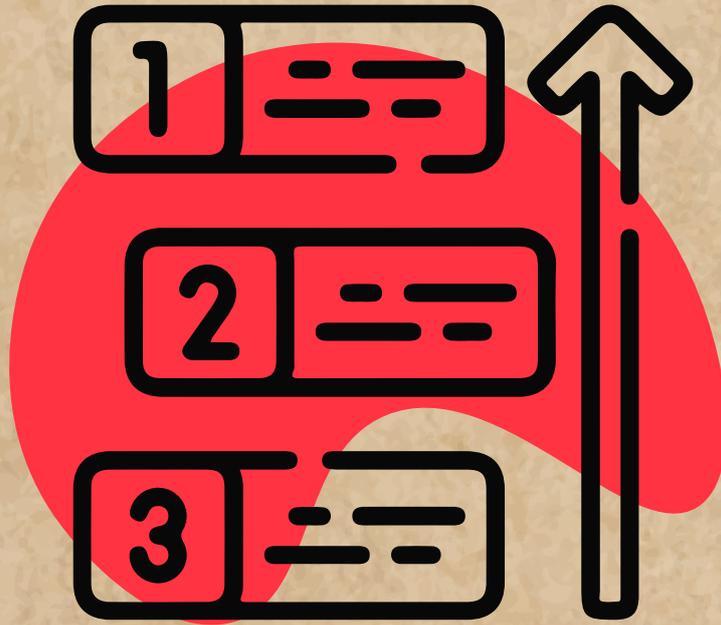
Mapa sistémico

Desarrollado por:

Figura 14. Lienzo del mapa sistémico
Fuente. Elaboración propia



Fecha:



Matriz de priorización

HERRAMIENTA 3

¿Qué es?: Una matriz de priorización es una herramienta utilizada para evaluar y clasificar una lista de elementos o problemas según criterios específicos, con el fin de determinar cuáles requieren atención prioritaria. Este tipo de matriz es especialmente útil cuando se enfrenta a múltiples problemas y es necesario asignar recursos de manera eficiente y efectiva.

Objetivo: La función principal de esta herramienta es facilitar la selección del problema más relevante para abordar. Esto es útil cuando se enfrenta a múltiples problemas y hay que priorizar cuál de ellos tiene mayor impacto o urgencia.

En qué momento: Esta herramienta debe usarse luego del mapa sistémico para completar el proceso de definición del problema.

Recursos: Lienzo matriz de priorización y el ejercicio de mapa sistémico.

Duración: De 30 minutos a 1 hora.

Aplicación de la herramienta:

1. Reflexión y Enfoque: Identificando Oportunidades de Impacto

Una vez completado el mapa sistémico, el equipo emprende un

viaje de reflexión y enfoque.

El objetivo es identificar aquellos problemas que pueden resolverse eficazmente y que generen un impacto significativo. Para ello, se plantean preguntas clave que guían este proceso:

- **¿Qué puedo hacer?** Esta pregunta invita a explorar las acciones concretas que el equipo puede tomar para abordar los problemas identificados.
- **¿Qué puedo gestionar?** Se busca identificar los elementos y procesos que el equipo tiene la capacidad de influenciar y controlar para generar soluciones.
- **¿Qué puedo controlar?** Esta pregunta se centra en los aspectos críticos que están bajo el dominio directo del equipo y que pueden ser modificados para lograr un cambio positivo.



Figura 15. Reflexión sobre el problema
Fuente. Elaboración propia

2. Seleccionando los Problemas

Clave: Priorizando el Impacto y la Alineación Estratégica

Al responder las preguntas anteriores, el equipo habrá identificado un conjunto de problemas potenciales. El siguiente paso consiste en seleccionar los 5 problemas que representan las mayores oportunidades de impacto y alineación estratégica.

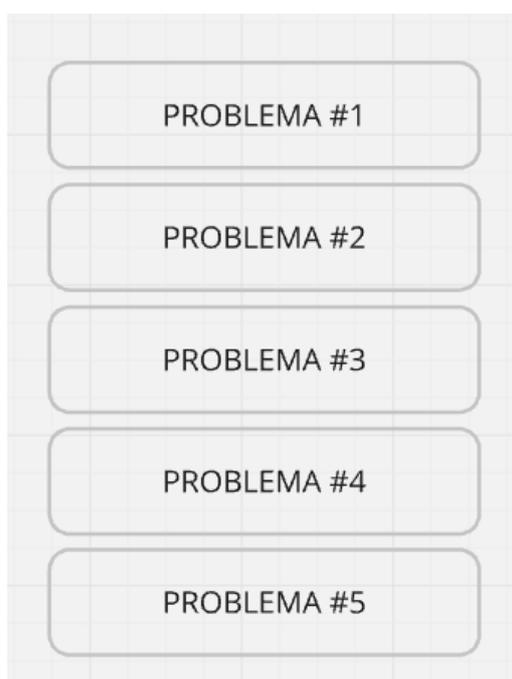


Figura 16. Selección de los problemas
Fuente. Elaboración propia

Para ello, se analizarán estos 5 problemas en profundidad, considerando dos dimensiones clave:

impacto y alineación estratégica. Impacto se refiere al grado en que una innovación puede influir positivamente en la organización y sus objetivos, abarcando varias dimensiones como el valor económico generado, los beneficios sociales aportados, las mejoras en la eficiencia operativa, los efectos ambientales y la introducción o mejora de tecnologías.

Para evaluar el nivel de impacto el grupo de trabajo puede usar estas preguntas como guía:

- **¿Esto implica una victoria?** Se evalúa si la solución al problema representa un avance significativo hacia los objetivos del equipo o la organización.
- **¿Qué alcance tiene?** Se analiza la magnitud del impacto que la solución tendrá en diferentes áreas o grupos de interés.
- **¿Qué se logra al solucionar este problema?** Se identifican los beneficios concretos que se obtendrán al resolver el problema de manera efectiva.

Por otro lado, alineación estratégica se refiere al grado en que la



innovación se ajusta con los objetivos y la dirección estratégica de la organización.

Esta variable incluye dimensiones como la contribución de la innovación a la visión y misión de la organización, su coherencia con los objetivos estratégicos, su integración con los planes de desarrollo y su capacidad para fortalecer las ventajas competitivas. Una alta alineación estratégica asegura que los esfuerzos innovadores no solo sean beneficiosos, sino también coherentes y sostenibles dentro de la estrategia de la organización.

Algunas preguntas que guían la evaluación entorno a esta variable son:

- **¿Alineado a la estrategia de la caja?** Se verifica si la solución al problema está en concordancia con la dirección estratégica definida por la organización.
- **¿Tengo la capacidad para resolverlo?** Se evalúa si el equipo cuenta con los recursos, habilidades y conocimientos necesarios para abordar el problema de manera exitosa.

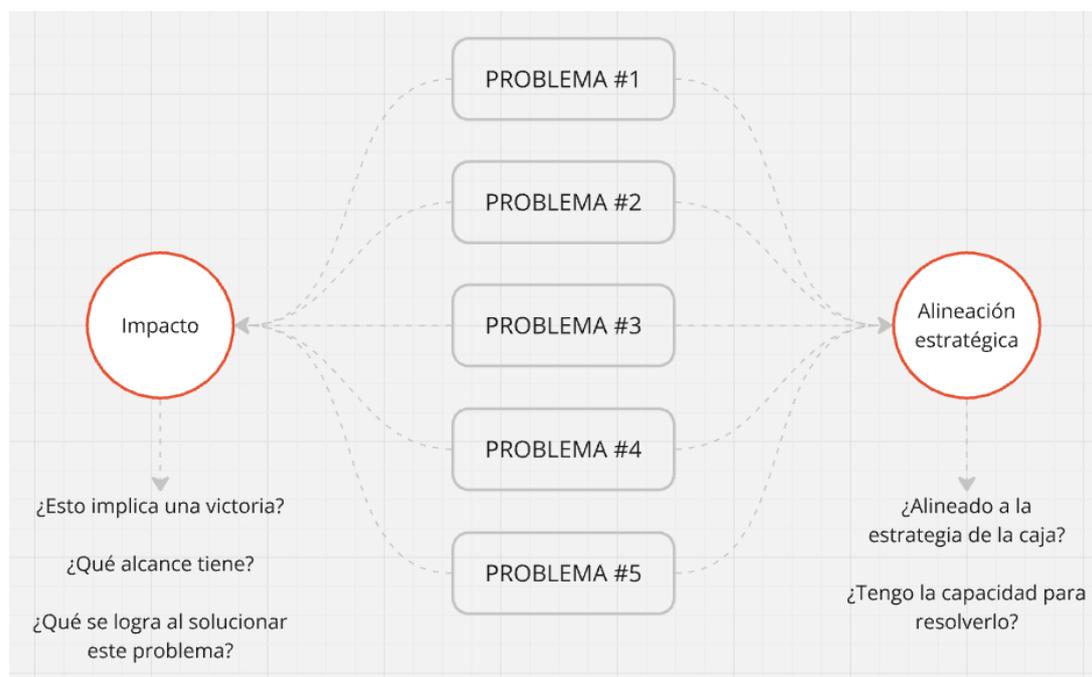


Figura 17. Impacto vs alineación estratégica

Fuente. Elaboración propia

3. Navegando por la Matriz: Ubicando los Problemas en el Contexto Adecuado

Una vez analizados los 5 problemas seleccionados en función del impacto y la alineación estratégica, el equipo se enfrenta a la matriz de innovación, una herramienta que clasifica los problemas en cuatro cuadrantes.

Cada problema se evalúa en términos de su nivel de impacto y su nivel de alineación estratégica, lo que determina su ubicación en un cuadrante específico de la matriz. Es posible que varios problemas se sitúen en el mismo cuadrante, dependiendo de cómo se valoren estas dos variables.

- **Consumibles (Bajo impacto, alta alineación):** Los consumibles no son el foco principal de la innovación, ya que representan productos o servicios ya establecidos y de uso cotidiano. Sin embargo, optimizar su presentación, distribución o incluso su ciclo de vida puede ser un área de oportunidad para mejorar la experiencia del cliente y reducir costos. Estos problemas están alineados con

la estrategia de la organización, pero su impacto es relativamente bajo. Ejemplo: Un fabricante de papel higiénico podría innovar en la ecoeficiencia de su producción o en la ergonomía del empaque.

- **Aprendizaje (Bajo impacto, baja alineación):** Si bien el aprendizaje no genera innovación directa, fortalece las habilidades y conocimientos de los implicados, lo que puede conducir a ideas innovadoras en el futuro. Invertir en la formación continua es crucial para crear una cultura de innovación dentro de la organización. Estos problemas no son prioritarios ya que no tienen un impacto significativo y no están alineados con la estrategia de la organización. Ejemplo: Una empresa podría ofrecer cursos sobre pensamiento creativo, resolución de problemas o nuevas tecnologías.
- **Intraemprendimiento (Alto impacto, baja alineación):** El intraemprendimiento surge cuando los empleados toman la iniciativa para desarrollar proyectos innovadores dentro de la empresa. Estos



proyectos pueden tener un gran impacto, pero a veces no están completamente alineados con la estrategia general. Si bien estos problemas tienen un impacto significativo, no están completamente alineados con la estrategia de la organización. Ejemplo: Un grupo de ingenieros podría desarrollar una nueva aplicación interna que mejora la

eficiencia del trabajo, pero que no encaja en los productos o servicios que ofrece la empresa al público.

- **Proyectos Importantes (Alto impacto, alta alineación):** Los proyectos importantes son aquellos que tienen un alto impacto en la organización y están alineados con su estrategia.



Figura 18. Matriz de priorización
Fuente. Elaboración propia

Son estos proyectos en los que se debe concentrar la mayor parte del esfuerzo innovador. Estos problemas representan oportunidades prioritarias que deben ser abordadas con urgencia. Ejemplo: Una empresa farmacéutica podría desarrollar

un nuevo medicamento que salva vidas y que fortalece su posición en el mercado.

Una vez que el equipo ha comprendido a fondo los cuatro cuadrantes de la matriz de priorización, se encuentra preparado para dar el siguiente



Figura 19. Ubicación de los problemas
Fuente. Elaboración propia





Figura 20. Problema seleccionado
Fuente. Elaboración propia

paso: posicionar cada uno de los 5 problemas seleccionados en el cuadrante que mejor lo represente.

Esta acción no solo organiza los problemas de manera clara y visual, sino que también facilita la identificación de aquellos que requieren mayor atención y enfoque. Así, la herramienta se convierte en un aliado invaluable para la toma de decisiones estratégicas.

Resultado: Una vez completado el proceso de priorización y ubicación de problemas utilizando la matriz de innovación, el equipo se encuentra en una posición para seleccionar el proyecto o problema sobre el cual enfocará sus esfuerzos.

En el caso que se encuentren dos problemas priorizados en el cuadrante de proyectos importantes, el equipo deberá considerar aquel problema que tenga el mayor nivel de alineación estratégica y de impacto.

Este paso final representa la culminación de un análisis profundo y metódico, donde se han considerado los factores de impacto y alineación estratégica para identificar la oportunidad de mayor efecto.

A continuación, se presenta el lienzo como herramienta para su uso.

5 problemas seleccionados		

Impacto ●-----

Con

Apr

H3	Matriz de priorización	Desarrollado por:
----	------------------------	-------------------

Figura 21. Lienzo de matriz de priorización
Fuente. Elaboración propia

Alineación estratégica

sumibles

alto

Proyectos Importantes

bajo

alto

endizaje

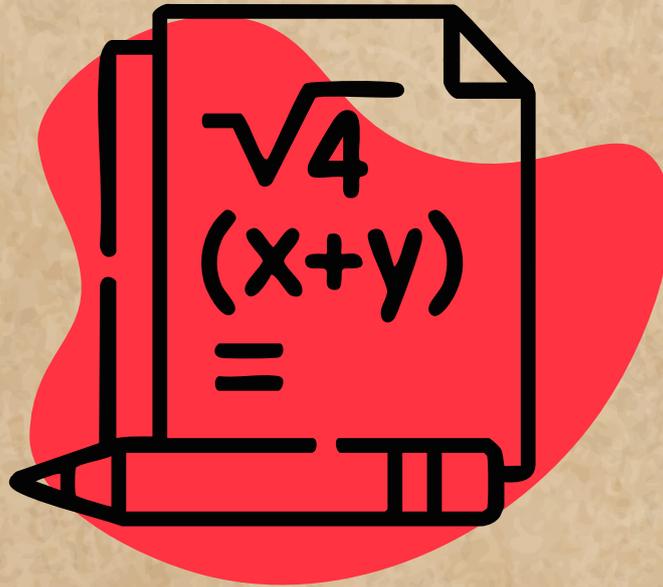
bajo

Intra-emprendimientos

Fecha:


Supersubsidio

 **SUPERNOVA**
LABORATORIO DE INNOVACIÓN



Fórmula innovadora

HERRAMIENTA 4

La formulación de una pregunta de innovación es un paso crítico en el proceso de creación de soluciones efectivas y disruptivas. Esta pregunta debe ser abierta y focalizada, diseñada para estimular la creatividad y guiar el proceso de ideación. Su propósito es claro: enfocar el pensamiento creativo hacia la exploración de nuevas posibilidades que puedan traducirse en soluciones prácticas y efectivas.

¿Qué es?: Es una herramienta clave dentro del proceso de innovación, que busca enmarcar un problema previamente identificado y priorizado en una pregunta abierta y focalizada. Esta herramienta permite enfocar el proceso de ideación hacia soluciones prácticas y creativas, estableciendo una dirección clara para el equipo de trabajo. La definición precisa del reto guía todo el proceso innovador, asegurando que el problema a resolver esté bien comprendido y sea abordado desde una perspectiva estratégica.

Objetivo: El principal objetivo de esta herramienta es proporcionar un marco claro que guíe al equipo de trabajo hacia soluciones innovadoras y prácticas, evitando enfoques dispersos o no alineados con los objetivos estratégicos.

En qué momento: Esta herramienta se usa después de la matriz de priorización.

Recursos: Lienzo de fórmula innovadora.

Duración: De 30 minutos a 1 hora.

Aplicación de la herramienta:

La fórmula innovadora incluye tres componentes principales:

- **Pregunta inicial:** Se utiliza una frase abierta que impulse el pensamiento creativo: “¿De qué manera podríamos...?” o “¿Cuáles son las posibles formas para...?”.
- **Problema priorizado:** Es el problema clave que se ha identificado y priorizado previamente
- **Temática:** El área específica o sector al que pertenece el problema (salud, educación, servicios sociales, etc.).

Resultado: Al contar con la estructura definida, se procede a plantear esta pregunta a los públicos objetivos, para obtener perspectivas variadas que enriquezcan el proceso de ideación.

Formula innovadora	Inicio de la pregunta	Problema priorizado	Temática
Ejemplo	¿Cuales son todas las formas para	Acoso hacia las mujeres en el sistema de transporte público	Seguridad
Ejemplo editado	¿Cuales son todas las formas para mejorar la seguridad y disminuir/evitar el acoso hacia las mujeres en el sistema de transporte público?		

Figura 22. Fórmula innovadora y ejemplo

Fuente. Elaboración propia

A continuación, se presenta el lienzo como herramienta para su uso.

PREGUNTA



PROBLEMA

Ejemplo: ¿De qué manera podríamos...?
¿Cuáles son las posibles formas para...?

Escribe tu pregunta aquí:

Escribe tu problema aquí:

PREGUNTA

H4

Fórmula innovadora

Desarrollado por:

Figura 23. Lienzo de fórmula innovadora
Fuente. Elaboración propia

PRIORIZADO



TEMÁTICA

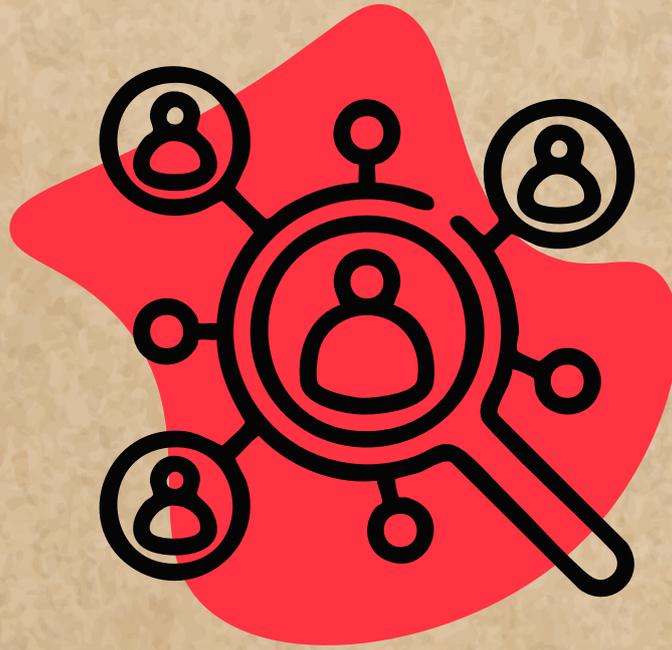
na priorizado aquí:

Escribe tu temática aquí:

A EDITADA

Fecha:





Público objetivo

HERRAMIENTA 5

¿Qué es?: La Identificación del Público Objetivo es clave en el proceso de innovación que permite segmentar y seleccionar a los grupos relevantes que se consultarán durante el desarrollo de la solución. Este enfoque facilita la aplicación de la pregunta del reto a diferentes públicos con el fin de recopilar diversas perspectivas y opiniones. Cada público objetivo aporta una visión única del problema, lo que enriquece el proceso de ideación y asegura que las soluciones estén alineadas con las necesidades reales.

Objetivo: El principal objetivo de esta herramienta es identificar a los actores clave dentro del ecosistema de la organización y aplicarles la pregunta del reto. Esto permite:

- Obtener múltiples puntos de vista sobre el problema.
- Recopilar opiniones diversas que enriquezcan el proceso de ideación.
- Asegurar la representatividad de los diferentes grupos afectados por el reto.
- Fomentar la co-creación de soluciones con actores internos y externos a la organización.

En qué momento: Esta herramienta se utiliza una vez que se ha definido el reto, y antes de iniciar el proceso de generación de ideas o ideación. Es importante aplicar esta herramienta al comienzo del ciclo de ideación, ya que los comentarios y percepciones de los públicos objetivos orientarán y enriquecerán las soluciones a desarrollar.

Recursos: Lienzo público objetivo.

Duración: 3 a 8 horas.

Aplicación de la herramienta:

- 1. Identificación de los públicos objetivo:** Se seleccionan al menos seis grupos representativos internos o externos a la entidad.

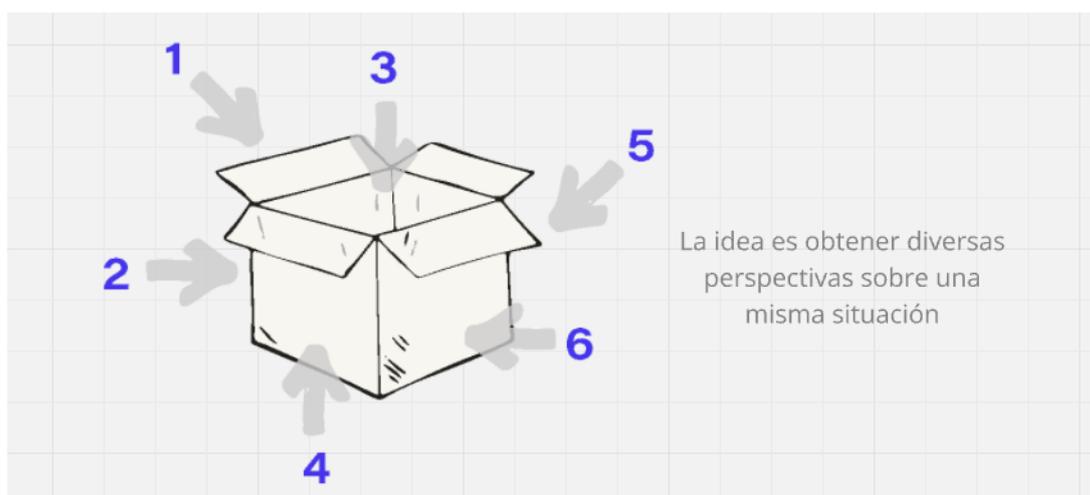


Figura 24. Perspectivas sobre el problema
Fuente. Elaboración propia

Público objetivo #1	Público objetivo #2	Público objetivo #3
Respuesta 1	Respuesta 1	Respuesta 1
Respuesta 2	Respuesta 2	Respuesta 2
Respuesta 3	Respuesta 3	Respuesta 3
Respuesta 4	Respuesta 4	Respuesta 4
Respuesta 5	Respuesta 5	Respuesta 5
Respuesta 6	Respuesta 6	Respuesta 6
Respuesta 7	Respuesta 7	Respuesta 7
Respuesta 8	Respuesta 8	Respuesta 8
Respuesta 9	Respuesta 9	Respuesta 9
Respuesta 10	Respuesta 10	Respuesta 10

Figura 25. Selección de públicos objetivos
Fuente. Elaboración propia

2. Formulación de la pregunta del reto:

A cada público se le plantea la pregunta de innovación previamente estructurada, ajustándola si es necesario para que sea comprensible para cada grupo.

3. Recopilación de respuestas:

Se documentan todas las respuestas y percepciones de cada grupo, utilizando formatos estandarizados o cuestionarios. Se sugiere el uso de formatos

en word o aplicaciones digitales para la recopilación de la información. Así mismo es conveniente obtener entre 5 y 10 respuestas por cada público objetivo.

Ejemplo: se identificó a los padres como público objetivo, en este caso sería necesario contar con al menos 5 padres y máximo 10 para obtener sus respuestas, y así mismo con los otros públicos objetivos identificados.



Público objetivo #4	Público objetivo #5	Público objetivo #6
Respuesta 1	Respuesta 1	Respuesta 1
Respuesta 2	Respuesta 2	Respuesta 2
Respuesta 3	Respuesta 3	Respuesta 3
Respuesta 4	Respuesta 4	Respuesta 4
Respuesta 5	Respuesta 5	Respuesta 5
Respuesta 6	Respuesta 6	Respuesta 6
Respuesta 7	Respuesta 7	Respuesta 7
Respuesta 8	Respuesta 8	Respuesta 8
Respuesta 9	Respuesta 9	Respuesta 9
Respuesta 10	Respuesta 10	Respuesta 10

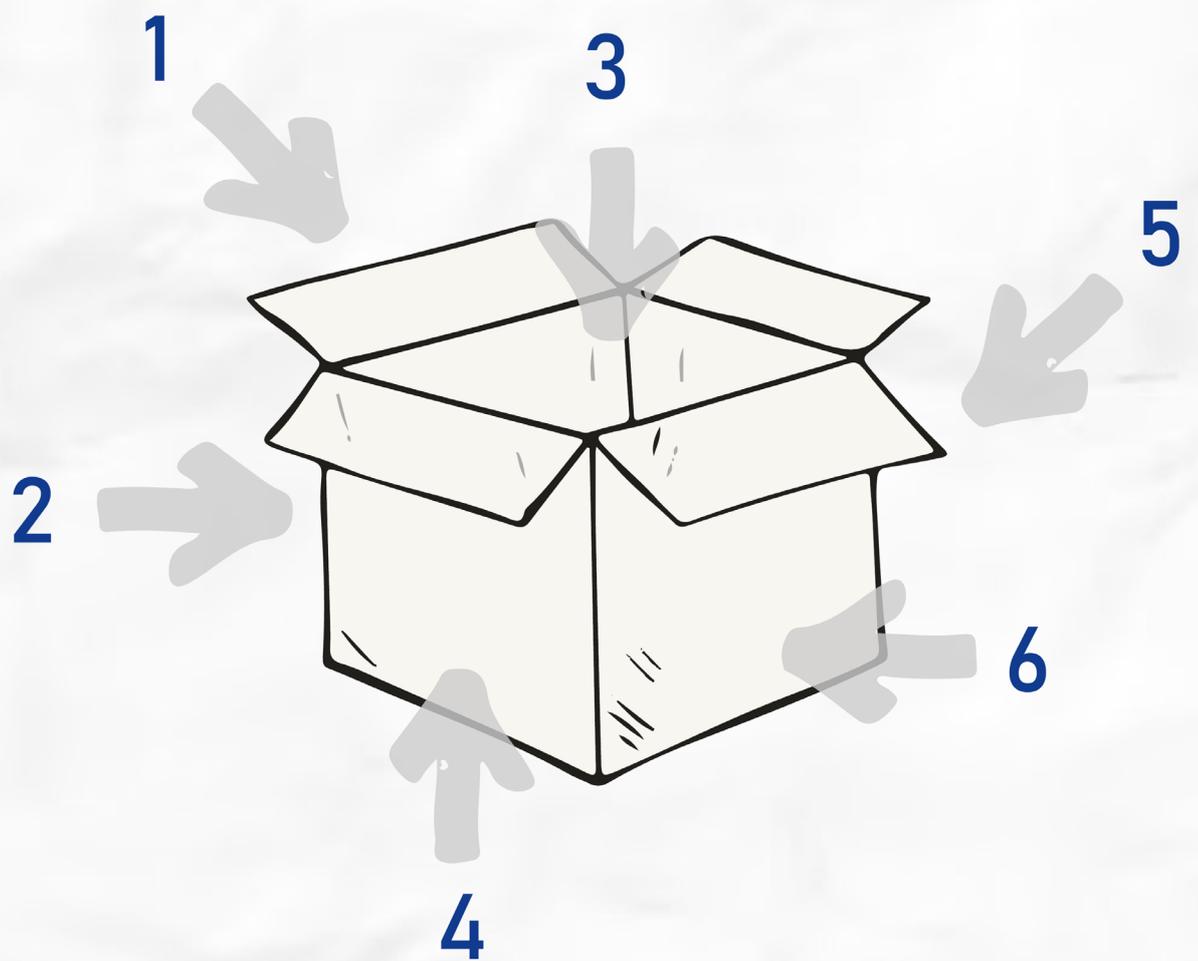
Figura 26. Selección de públicos objetivos
Fuente. Elaboración propia

4. Análisis de la información: Las opiniones se analizan para identificar patrones, puntos comunes o discrepancias entre los públicos. Esto facilita un enfoque más integral y holístico en la solución del reto.

Resultado: Al aplicar esta herramienta, el resultado esperado es la obtención de una serie de respuestas y perspectivas diversas que aporten nuevas ideas al proceso de innovación. Estas opiniones

enriquecen la comprensión del problema y permiten desarrollar soluciones que consideren las necesidades y expectativas de los diferentes grupos. El equipo podrá contar con un panorama claro y amplio del reto desde diferentes ángulos, lo que aumentará las posibilidades de éxito en la implementación de las soluciones innovadoras.

A continuación, se presenta el lienzo como herramienta para su uso.



H5

Público objetivo

Desarrollado por:

Figura 27. Lienzo de público objetivo
Fuente. Elaboración propia

Definición de público obejtivo

Es importante abordar la situación desde diferentes perspectivas. Para ello define a continuación 6 públicos objetivos acorde con el proyecto:

1

.....

2

.....

3

.....

4

.....

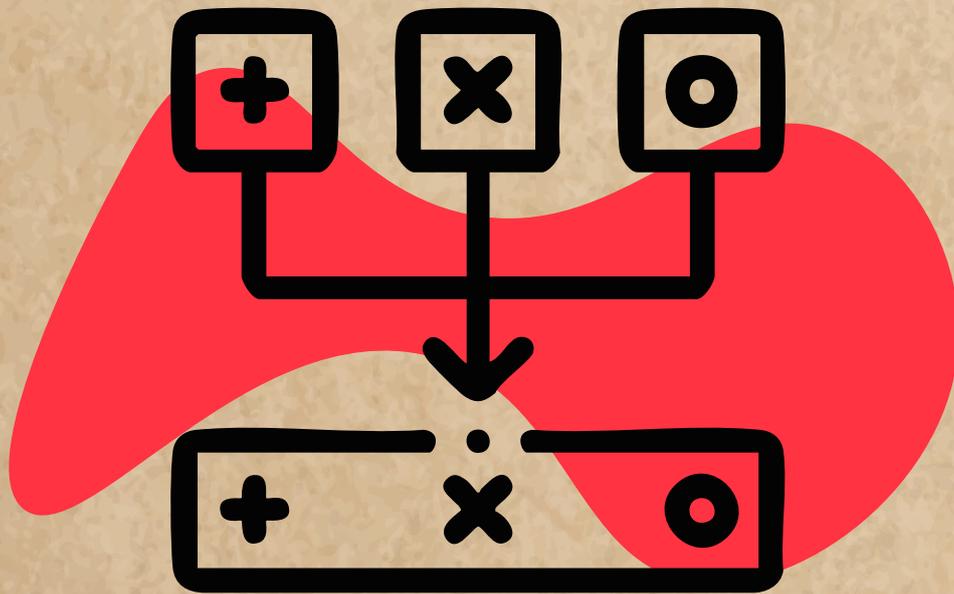
5

.....

6

.....

Fecha:



Puntos sobresalientes, agrupar y replantear

HERRAMIENTA 6

¿Qué es?: Esta es una herramienta de gestión de ideas que facilita la transición de un conjunto amplio de opciones a un subconjunto más manejable y valioso. Al permitir la agrupación de ideas en categorías significativas y la priorización de las opciones más prometedoras, esta técnica optimiza la toma de decisiones y mejora la eficiencia en la resolución de problemas.

Objetivo: Reducir y priorizar opciones para una mejor toma de decisiones.

En qué momento: La herramienta de destacar es versátil y puede adaptarse a diferentes etapas de un proyecto, siempre que se necesite reducir la complejidad, priorizar opciones o tomar decisiones.

En este caso se usará luego de la recolección de ideas y antes de la fase de prototipaje, en esta fase la herramienta es una aliada valiosa en la toma de decisiones, ya que proporciona una estructura clara y sencilla para evaluar las opciones y seleccionar la mejor alternativa.

Recursos: Para esta herramienta se pueden usar tarjetas donde poner cada idea recolectada, y también se puede usar una plataforma virtual que facilite y promueva la

participación del equipo, como Miro.

Duración: 1 a 2 horas.

Aplicación de la herramienta:

La herramienta tiene tres pasos:

1. Puntos Sobresalientes: Si el equipo ha llevado a cabo un trabajo exhaustivo de divergencia, es probable que haya generado más ideas de las que se utilizarán. Esto es positivo. A continuación, se debe revisar las ideas generadas.

Algunas pueden parecer más interesantes, prometedoras, innovadoras o alineadas con los objetivos del proyecto. Estas ideas deben ser identificadas y marcadas con una estrella, una tilde o un punto de color.

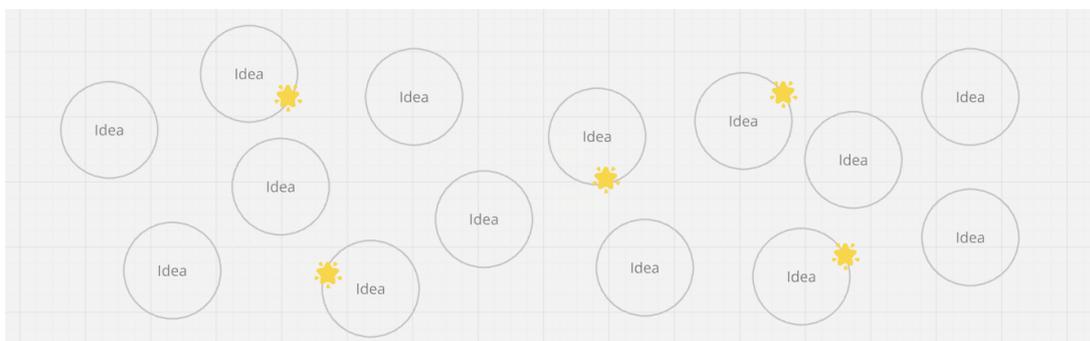


Figura 28. Puntos sobresalientes
Fuente. Elaboración propia

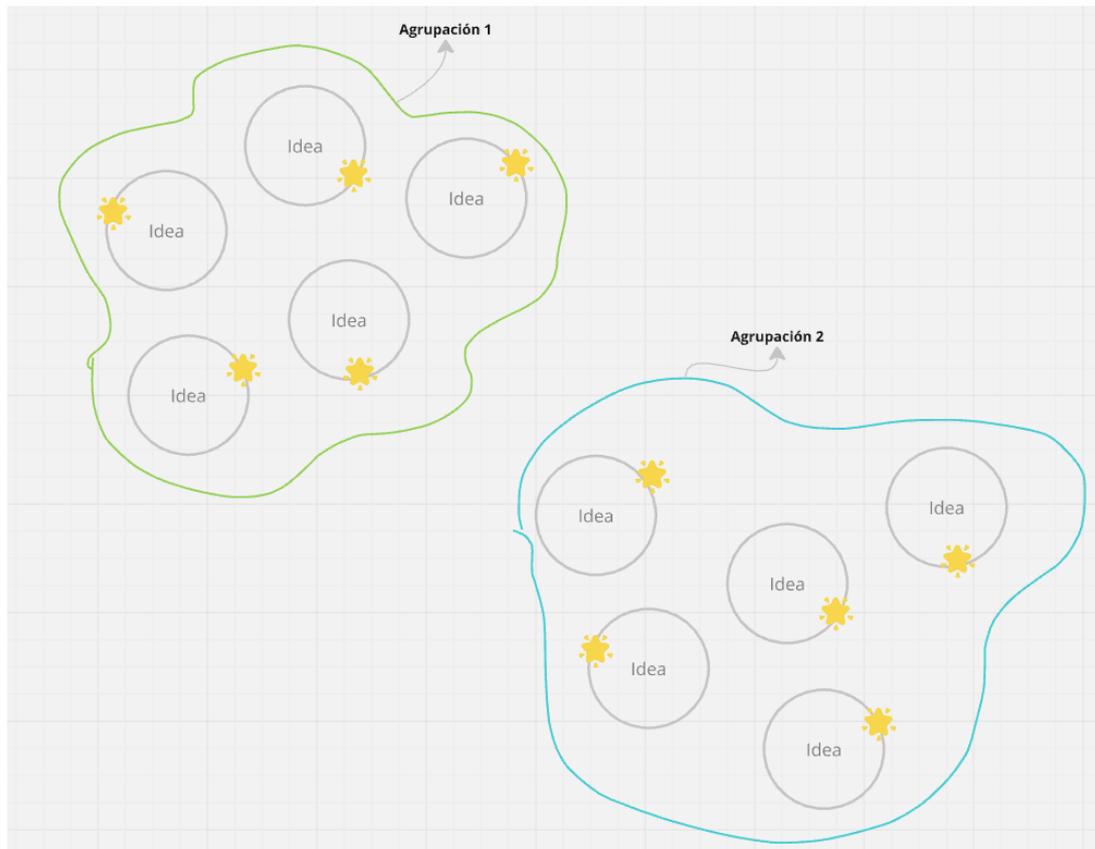


Figura 29. Agrupación
Fuente. Elaboración propia

Algunas características de un punto sobresaliente son:

- Alineado con el objetivo de la organización o del proyecto
- Claro
- Factible en términos de recursos, tiempo, equipo de trabajo, etc
- Brillante
- Intrigante
- Interesante

- Resuelve el desafío
- Va en la dirección indicada
- Está acorde al presupuesto
- Relevante

2. Agrupación: Después de marcar los "Puntos Sobresalientes", se debe crear una agrupación de estas opciones relacionadas para evitar la duplicación. Los grupos deben ser claramente diferenciables entre sí.



3. Replantear: El equipo debe examinar los grupos de ideas. Para cada grupo, se debe intentar sintetizar las diferentes opciones en un solo enunciado. Es importante evitar la tentación de combinar todas las ideas en una sola frase o simplificarlas en exceso. En lugar de eso, se debe capturar la esencia de cada agrupación y darle claridad. Un conjunto de enunciados de problemas puede consolidarse en un único enunciado de problemas, mientras que un grupo de ideas puede transformarse en una idea más elaborada.

Resultados: Esta herramienta, mediante la aplicación de sus tres pasos, permite la concepción o refinamiento de una idea a partir del análisis y la combinación de varias ideas iniciales. Al seguir este proceso, se logra integrar y estructurar las ideas de manera efectiva, transformando conceptos dispersos en una propuesta coherente y bien desarrollada.

A continuación, se presentan tres lienzos como herramientas para su aplicación, cada uno correspondiente a un aspecto específico de la herramienta.

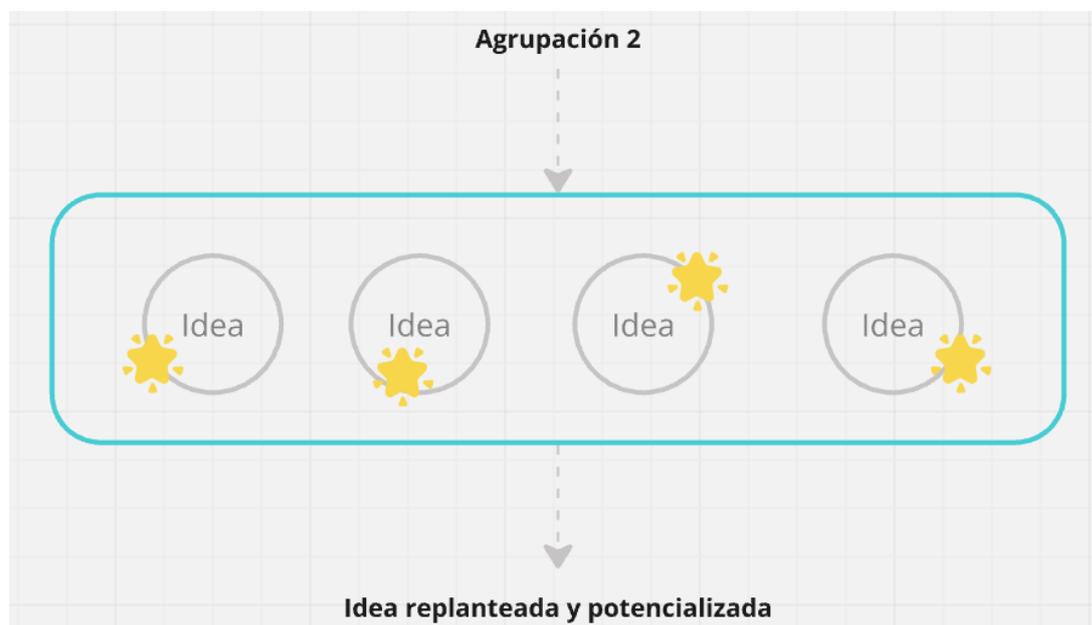


Figura 30. Replanteo
Fuente. Elaboración propia

Puntos sobresalientes:

- Revisa las ideas que has generado, y ubicalas en el siguiente recuadro. Puedes usar postit
- Selecciona las ideas que parecen más interesantes, prometedoras, intrigantes, innovadoras o más cercanas a tu objetivo.
- Marca o destaca esas ideas con una estrella, un tilde o un punto de color.



H6 - A

Puntos sobresalientes

Desarrollado por:

Figura 31. Lienzo de puntos de sobresalientes
Fuente. Elaboración propia



Fecha:



Agrupación:

- Agrupa las ideas marcadas como “Puntos Sobresalientes” en temáticas de acuerdo con tu proyecto, alineación estratégica y objetivos, puedes crear los grupos que quieras, ten en cuenta que sean claros y diferenciables entre sí.
- Recuerda debes crear un grupo de estas opciones relacionadas para evitar duplicaciones.



H6 - B

Agrupar

Desarrollado por:

Figura 32. Lienzo agrupar
Fuente. Elaboración propia



Fecha:



Replantear:

- Para cada grupo trata de sintetizar diferentes opciones en un solo enunciado en una sola frase. Recuerda: el impulso de poner todas las ideas juntas en una sola frase o de describirlas en una frase sobre simplificación.
- En vez de eso, trata de capturar la esencia (detrás de cada idea) y darle vida a la Agrupación. Un grupo de ideas se transformará en una idea elaborada, más fuerte, más robusta.



H6 - C

Replantear

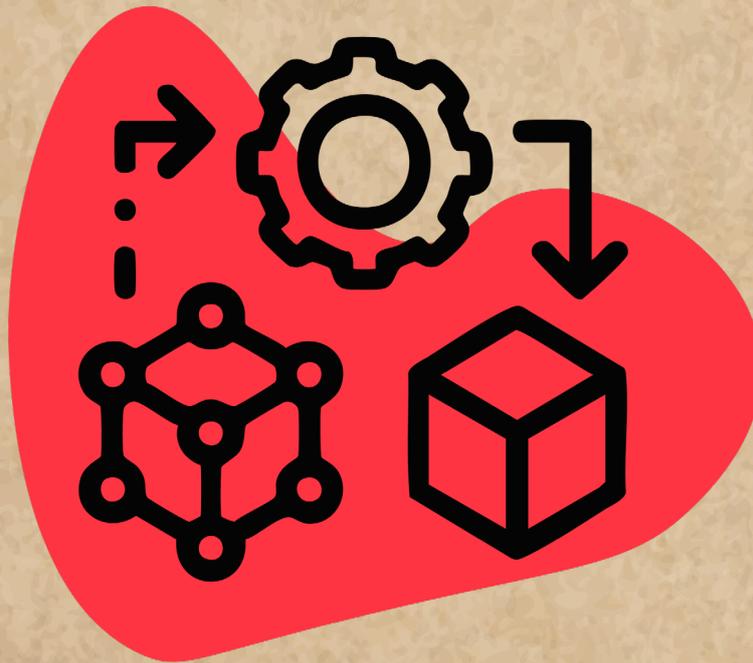
Desarrollado por:

Figura 33. Lienzo replantear
Fuente. Elaboración propia

Resiste
da.
deas

Fecha:





Prototipo

HERRAMIENTA 7

¿Qué es?: Es el proceso de crear versiones preliminares o modelos de un producto, servicio o sistema con el fin de explorar ideas, validar conceptos y facilitar la toma de decisiones. Se utiliza comúnmente en diseño y desarrollo de productos, permitiendo a los equipos probar y refinar sus ideas antes de la producción final. Los prototipos pueden variar en fidelidad, desde bocetos o maquetas simples hasta modelos funcionales que simulan el comportamiento real del producto. Este enfoque permite obtener retroalimentación temprana de usuarios y partes interesadas, identificando problemas y oportunidades de mejora de manera eficiente y efectiva.

Objetivo: Validar y refinar ideas antes de su desarrollo final.

En qué momento: Debe utilizarse después de la fase de generación de ideas y definición de conceptos, este enfoque iterativo permite realizar ajustes y mejoras en las soluciones propuestas antes de su lanzamiento al mercado.

Recursos: Los recursos que pueden servir como prototipos varían según el tipo de producto o servicio que se está desarrollando. a continuación, una lista de recursos comunes que se pueden utilizar en el prototipado:

- **Bocetos o dibujos:** Representaciones visuales simples que ilustran ideas y conceptos, útiles en las etapas iniciales para comunicar y explorar diferentes enfoques.
- **Wireframes:** Estructuras de diseño que muestran la disposición y funcionalidad de una interfaz, especialmente en aplicaciones y sitios web, sin entrar en detalles visuales.
- **Maquetas en papel:** Modelos tridimensionales hechos de cartón, papel o materiales

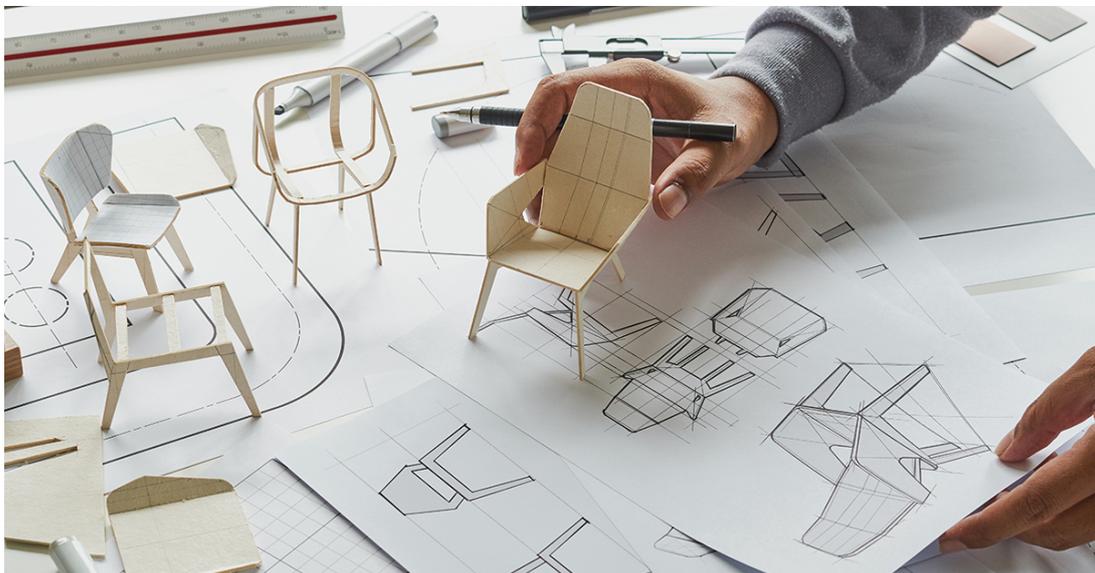


Figura 34. Prototipado

Fuente. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/prototipos-una-opcion-interesante-para-validar-productos-servicios-o-ideas-de-negocio>

reciclables, que representan físicamente el diseño de un producto o espacio.

- **Prototipos digitales:** Modelos interactivos creados con herramientas como Figma, Adobe XD o InVision, que permiten simular la experiencia de uso de una aplicación o sitio web.
- **MVP (Producto Mínimo Viable):** Una versión básica de un producto que incluye solo las funcionalidades esenciales, permitiendo su prueba en el mercado con el menor esfuerzo posible.
- **Modelos 3D:** Prototipos físicos impresos en 3D o fabricados con materiales como plastilina, que permiten explorar la forma y el diseño de un producto.
- **Simulaciones:** Software o herramientas que replican el funcionamiento de un producto o sistema, permitiendo evaluar su rendimiento en condiciones controladas.

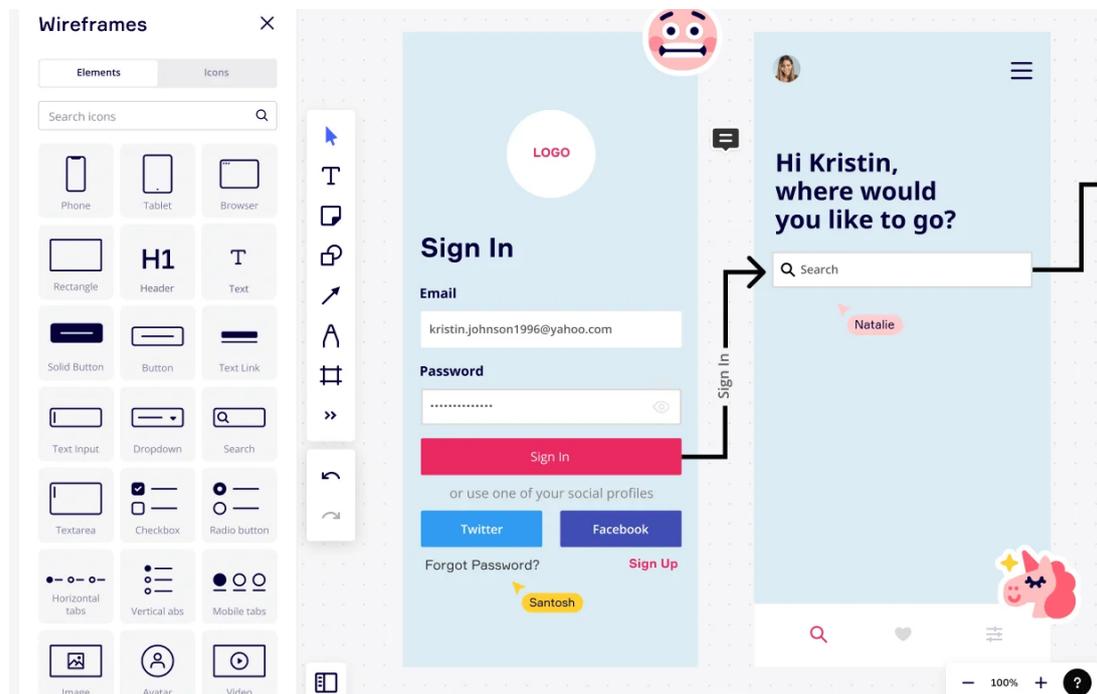


Figura 35. Prototipado de aplicación
Fuente. <https://miro.com/es/prototipos/>

- **Prototipos funcionales:** Versiones más avanzadas que incluyen la funcionalidad del producto, permitiendo a los usuarios interactuar con él como lo harían con el producto final.

Duración: 6 a 8 horas.

Aplicación de la herramienta:

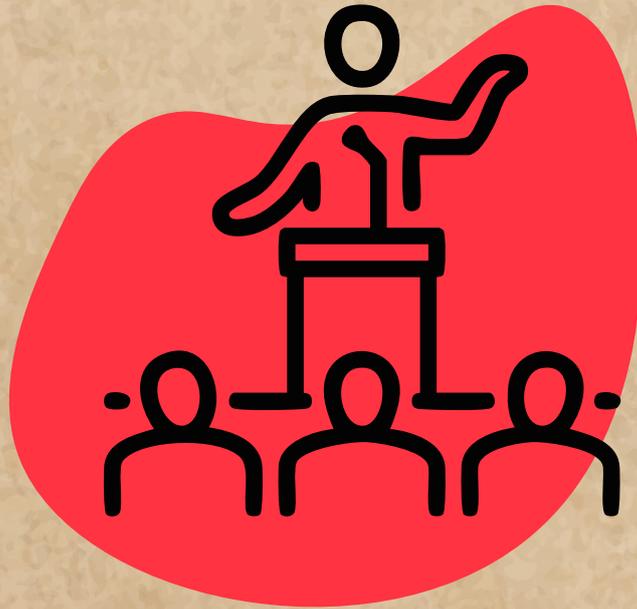
- 1. Seleccionar el tipo de prototipo:** Decidir qué tipo de prototipo se utilizará (boceto, wireframe, maqueta, prototipo digital, etc.).
- 2. Desarrollar el prototipo:** Utilizar herramientas y recursos adecuados para crear el prototipo. Esto puede incluir software de diseño, materiales físicos, o herramientas de desarrollo.

Resultados: Un proceso de prototipado incluye la validación de ideas y la obtención de retroalimentación constructiva, lo que permite identificar mejoras y reducir riesgos al detectar problemas en etapas tempranas.

Este enfoque facilita una iteración continua y fomenta la colaboración entre equipos, asegurando que

el producto final se alinee con las expectativas y necesidades del usuario. Además, el proceso genera documentación valiosa sobre decisiones y aprendizajes, y proporciona una base sólida para la implementación del producto, mejorando así la toma de decisiones y aumentando las posibilidades de éxito en el mercado.

En esta ocasión, esta caja de herramientas no incluye un lienzo o instructivo específico, ya que la manera de abordar el prototipo dependerá de la naturaleza particular de cada proyecto.



Pitch

HERRAMIENTA 8

¿Qué es?: El Pitch es una presentación breve y persuasiva que tiene como objetivo comunicar una idea, proyecto o producto de manera clara y convincente. Se utiliza comúnmente para captar la atención de inversores, socios o clientes potenciales, resaltando los aspectos más relevantes y atractivos de la propuesta.

Objetivo: Convencer a la audiencia de la viabilidad y el valor de la idea o proyecto presentado, generando interés y potencialmente asegurando apoyo financiero, colaboraciones o ventas.

En qué momento: Se utiliza generalmente después de haber desarrollado una idea o proyecto y cuando se busca presentar esa propuesta a una audiencia específica, como inversores, directivos o posibles clientes.

Recursos: Los recursos que pueden utilizarse para un Pitch incluyen

- **Presentaciones visuales:** Diapositivas de PowerPoint, Keynote o herramientas de diseño como Canva.
- **Material de apoyo:** Folletos, resúmenes ejecutivos o prototipos que respalden la propuesta.
- **Demostraciones:** Prototipos funcionales o muestras del producto para mostrar en vivo.
- **Datos y estadísticas:** Información relevante que respalde la propuesta y la haga más convincente.



Figura 36. Prototipado de aplicación

Fuente: <https://www.netcetera.ca/ransomware-cryptolocker-incidences-reporting-statistics/>

Duración: La duración de un Pitch puede variar, pero típicamente oscila entre 3 y 5 minutos, dependiendo del contexto y de la profundidad de la información que se necesite presentar. Es importante ser conciso y directo para mantener la atención de la audiencia.

Aplicación de la herramienta:

La aplicación del Pitch implica preparar y estructurar la presentación de manera que incluya

- Nombre del equipo
- Tema específico
- Problema elegido
- Pregunta de innovación
- Que personas aportaron a la lluvia de ideas
- Solución
- Prototipo
- Mapa de actores

Resultados: Incluyen el interés y entusiasmo de la audiencia por la propuesta presentada, así como la

posibilidad de establecer acuerdos de colaboración o financiamiento, ya sea de manera inmediata o a través de seguimientos posteriores.

Además, se espera obtener retroalimentación valiosa sobre la idea, lo que puede conducir a mejoras o ajustes en la propuesta original.

También se busca incrementar la visibilidad del proyecto o producto, abriendo puertas a futuras oportunidades de negocio y fortaleciendo la red de contactos del presentador, lo que contribuye significativamente al éxito del emprendimiento o iniciativa propuesta.

A continuación, se presenta el lienzo como herramienta para su uso.



Construye tu pitch (5 minutos)

• Nombre del equipo

.....
.....
.....

• Tema específico

.....
.....
.....

• Problema elegido

.....
.....
.....

• Pregunta de innovación

.....
.....
.....

• Que personas te aportaron en la lluvia de ideas

.....
.....
.....

• Solución

.....
.....
.....

• Prototipo

.....
.....
.....

• Mapa de actores

.....
.....
.....

H8

Pitch

Desarrollado por:

Fecha:

 Supersubsidio

 SUPERNOVA
CONSTRUYENDO SU FUTURO

Figura 37. Lienzo de pitch
Fuente. Elaboración propia

Con el desarrollo de esta caja de herramientas, se espera inspirar a más entidades a integrar la innovación como un componente clave en sus proyectos y en su trabajo diario. Las experiencias exitosas de los proyectos llevados a cabo por las Cajas de Compensación en Colombia son una clara muestra del impacto positivo que estas herramientas pueden generar. Dichos casos se presentarán en el volumen tres de esta serie de documentos, donde se destacará cómo la creatividad ha sido un motor fundamental en la transformación de estas iniciativas.



La creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo.

Peter Drucker



Bibliografía

Comisión de regulación de comunicaciones. (s.f.). Caja de herramientas CRC. Obtenido de Aula CRC: <https://aula.crc.com.gov.co/cajadeherramientas>

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (s.f.). Caja de Herramientas CRC. Obtenido de Comisión de Regulación de Comunicaciones: <https://aula.crc.com.gov.co/cajadeherramientas>

Función Pública. (29 de Mayo de 2023). Metodologías para la innovación pública . Bogotá: Escuela Superior Administración Pública ESAP.

Go Lab. (2002). Guía de Facilitación para la Innovación. Bogotá: Alcladía Mayor de Bogotá.

Sinnergiak.org. (s.f.). Caja de Herramientas Didácticas para apoyar iniciativas de Innovación Social y Emprendimiento Social. Obtenido de <https://sinnergiak.org/wp-content/uploads/2019/10/TOOLKIT-.pdf>

Students 4 change. (s.f.). Caja de Herramientas Didácticas para apoyar iniciativas de Innovación Social y Emprendimiento Social.

