



**PROCESO  
MEJORA E INNOVACIÓN**  
**GUIA DE INNOVACIÓN**

G5.MI

23/10/2017

Versión 1

Página 1 de  
38

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN: .....	3
1. OBJETIVO .....	4
2. ALCANCE .....	4
3. DEFINICIONES .....	4
4. MODELO DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN .....	5
4.1. PLATAFORMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO .....	5
4.2. PLAN DE INCENTIVOS .....	6
4.3. ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO .....	6
4.3.1. DEFINICIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LOS RETOS .....	6
4.3.2. INSCRIPCIÓN DE EQUIPOS .....	7
4.3.3. FIRMA DE ACUERDOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y REQUISITOS MÍNIMOS .....	7
4.3.4. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
4.3.5. IDEACIÓN .....	8
4.3.6. CONSTRUCCIÓN DE LA SOLUCIÓN .....	8
4.3.7. VALIDACIÓN DE LA SOLUCIÓN .....	8
4.3.8. CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO DE LA SOLUCIÓN .....	8
4.3.9. EVALUACIÓN NACIONAL .....	9
4.4. DETONANTES DE LA INNOVACIÓN .....	9
4.4.1. RETOS .....	9
4.4.2. NECESIDAD .....	9
4.4.3. PROBLEMAS .....	11
5. METODOLOGÍAS PARA INNOVAR .....	12
5.1. METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	12
5.2. METODOLOGÍA ÁRBOL DE PROBLEMAS PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	13
5.3. METODOLOGÍAS DE IDEACIÓN PARA GENERAR SOLUCIONES .....	13
5.3.1. ANALOGÍAS Y METÁFORAS .....	14
5.3.2. ESTÍMULO AL AZAR .....	15
5.3.3. SEIS SOMBREROS PARA PENSAR .....	16
5.4. METODOLOGÍA CANVAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA SOLUCIÓN .....	19
5.4.1. BENEFICIARIOS, USUARIOS O ÁREAS DEL ICBF .....	21
5.4.2. PROPUESTA DE VALOR .....	22
5.4.3. CANALES .....	23
5.4.4. RELACIONES CON USUARIOS .....	23
5.4.5. BENEFICIOS .....	24
5.4.6. RECURSOS CLAVE .....	24
5.4.7. ACTIVIDADES CLAVE .....	25
5.4.8. ASOCIACIONES CLAVE .....	25
5.4.9. ESTRUCTURA DE COSTOS .....	26

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.



**PROCESO  
MEJORA E INNOVACIÓN**

**GUIA DE INNOVACIÓN**

G5.MI

23/10/2017


Versión 1

Página 2 de  
38

5.4.10. VALIDACIÓN / EXPERIMENTACIÓN .....	26
5.5. CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO PARA LA SOLUCIÓN – METODOLOGÍA CANVAS DEL PROYECTO ...	27
5.5.1. PROPÓSITO DEL PROYECTO.....	28
5.5.2. ALCANCE DEL PROYECTO .....	29
5.5.3. CRITERIOS DE ÉXITO DEL PROYECTO.....	29
5.5.4. RESULTADO.....	30
5.5.5. EQUIPO .....	31
5.5.6. PARTES INTERESADAS.....	32
5.5.7. BENEFICIARIOS .....	32
5.5.8. RECURSOS .....	33
5.5.9. RESTRICCIONES.....	34
5.5.10. RIESGOS .....	34
5.5.11. HITOS .....	35
5.5.12. ACCIONES .....	36
6. REFERENCIAS.....	37
7. CONTROL DE CAMBIOS.....	37

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.

 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 3 de 38

## Introducción:

La Dirección de Planeación y Control de Gestión ha liderado la construcción e implementación del modelo de Innovación y Gestión de Conocimiento dentro de la entidad, con el fin de lograr una apropiación permanente de prácticas y metodologías que permitan el uso y transformación del conocimiento organizacional en soluciones innovadoras en el ámbito zonal, regional y nacional. De esta manera este modelo busca la transición de una institución caracterizada por la existencia de ideas aisladas para solucionar diversos problemas asociados a las distintas dependencias de la institución por una institución reconocida por disponer de una perspectiva unificada en la construcción de proyectos de innovación formulados de manera multidisciplinaria y colaborativa que planteen alternativas de solución a retos estratégicos o problemáticas, seleccionados por la alta dirección o identificados por las distintas áreas misionales o los territorios y que sean ejecutados con el apoyo de los líderes de los procesos a quienes mayoritariamente beneficien.

Para lograr esta transición la Dirección de Planeación y Control de Gestión desde 2016 inició la búsqueda de las mejores prácticas de gestión con el objetivo de fortalecer y potencializar sus capacidades. Como resultado, en 2017, se establece el modelo de innovación y gestión de conocimiento el cual está enmarcado en cinco elementos: La definición de una Plataforma de Gestión del Conocimiento, La identificación de Detonadores de Innovación, La definición de actividades de Acompañamiento y Seguimiento, La Ejecución de proyectos y un Plan de Incentivos para la generación de Innovación. Estos cuatro elementos se interrelacionan a través de actividades contenidas en fases previamente establecidas y que están apoyadas por diversas metodologías usadas para generar innovación.

La presente guía se crea con el fin de facilitar la comprensión del modelo de innovación y gestión de conocimiento, las fases que lo constituyen, las actividades que conforman cada fase del modelo, las metodologías usadas y su contribución a la generación de soluciones y proyectos innovadores.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 4 de 38

## 1. Objetivo

Establecer el modelo de Gestión de Conocimiento e Innovación para el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar como orientación para la formulación e implementación proyectos de innovación que den respuesta a los desafíos estratégicos de la institución y para la apropiación del conocimiento.

## 2. Alcance

La presente guía aplica para todos los servidores públicos y colaboradores del ICBF que de manera voluntaria se inscriben en las convocatorias internas de innovación realizadas por la Dirección de Planeación y Control de Gestión.


## 3. Definiciones

**Innovación:** Creación de valor para la sociedad mediante ideas, prácticas, productos o servicios novedosos para satisfacer una necesidad, aprovechar una oportunidad y resolver un problema.

**Gestión de Conocimiento:** Capacidad de crear, guardar, compartir y usar el conocimiento organizacional.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 5 de 38

## 4. Modelo de Gestión de Conocimiento e Innovación.

Dentro del Modelo de Gestión de Conocimiento e Innovación, el conocimiento organizacional facilita la Innovación, y define los elementos que lo componen. A continuación, se presentan una explicación de cada uno de los elementos que enmarcan el modelo y que son fundamentales para la definición de fases y actividades.:

### 4.1. Plataforma de Gestión de Conocimiento

Es un espacio virtual que permite consolidar las estrategias de gestión del conocimiento e innovación y brinda acceso público e interno, garantizando la preservación de la memoria institucional en el tiempo. Esta memoria institucional podrá ser usada por servidores y colaboradores para contextualizar los retos, necesidades, problemas y soluciones planteadas, así como sistematizar lecciones aprendidas de los procesos. Para acceder a la plataforma de gestión de conocimiento seguir el siguiente enlace:

<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/LeyTransparencia/tu-conocimiento-innspira>

Las estrategias de gestión de conocimiento con las cuales cuenta la institución son:

**Escuela Virtual:** Es una herramienta de formación virtual para funcionarios y colaboradores del ICBF, que busca fortalecer los procesos de aprendizaje que propicien el cumplimiento de la misión, así como desarrollar y/o reforzar las competencias laborales, funcionales y de comportamiento al interior de la entidad.


**Observatorio del Bienestar de la Niñez:** Es una herramienta de consulta interna y externa cuyo objetivo es facilitar el acceso a la información que contiene los estudios y análisis de los distintos fenómenos relacionados con la niñez colombiana, sus familias y entornos.

**Biblioteca Virtual:** Es una herramienta digital, que permite administrar, organizar y centralizar material bibliográfico, y la construcción de conocimiento de forma colaborativa, que se materializa en documentos y/o informes de investigación social, evaluaciones de programas, estudios y análisis que desarrolla el ICBF en conjunto con otras entidades proveedoras de conocimiento.

**Preguntas Frecuentes GECO:** Espacio para la consulta de la ciudadanía sobre las inquietudes en los temas más frecuentes relacionados con la gestión del ICBF, teniendo a disposición videos en lengua de señas colombiana, como información en línea que acerca a la ciudadanía con la entidad.

**Proyectos de Aprendizaje en Equipo:** En este espacio encuentra información relacionada con los proyectos de aprendizaje en equipo que desarrollan los colaboradores del ICBF tanto a nivel

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 6 de 38

regional, zonal y nacional. Estos proyectos están orientados a resolver algunas necesidades de capacitación y con ello fortalecer el desarrollo de las competencias y trabajo en equipo.

Proyectos de Innovación: Espacio en el que se encuentra información relacionada con todos los proyectos de innovación que se desarrollan dentro del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, con los que se busca brindar soluciones o mejoras significativas en la gestión y con ello avanzar en el sueño de cambiar el mundo de las nuevas generaciones.

## 4.2. Plan de Incentivos

Se entiende como el Plan de Incentivos, todos aquellos elementos que permiten dar claridad sobre la relación entre los colaboradores del ICBF y el ICBF en lo concerniente con las actividades asociadas con la participación en las convocatorias de Innovación las cuales son de carácter voluntaria. Los beneficios que se pueden obtener de la participación en el proceso, redundan en el fortalecimiento de las competencias y habilidades, así como en la formación para el diseño de pensamiento, ideación, herramientas de innovación, iteración, prototipado, entre otros; así como la afirmación de ser parte de una red nacional de innovación y el posible reconocimiento nacional en caso de ser seleccionado el proyecto presentado por el equipo.

En este sentido, en cada convocatoria de Innovación que se realice se deberá firmar un acuerdo sobre la cesión de los derechos patrimoniales sobre las ideas o conocimiento generado en el proceso, a cambio de dichos beneficios

## 4.3. Acompañamiento y Seguimiento

La Dirección de Planeación y Control de Gestión establece un equipo de Innovación con el cual se dará soporte técnico y conceptual a todo el proceso teniendo en cuenta el alcance de la convocatoria. En este sentido el acompañamiento y seguimiento hace referencia al soporte que se brindará en cada una de las fases de la convocatoria de Innovación y el modo en que se brinda.

A continuación, se presentan las fases para la convocatoria de Innovación y sus respectivas características en términos de acompañamiento y seguimiento:

### 4.3.1. Definición y Construcción de los Retos

En esta fase el Equipo de Innovación apoyará la construcción de los retos y su respectiva documentación a los colaboradores que representan los procesos asociados al mismo. De igual forma asegurarán la publicación del reto para su consulta una vez se realice el lanzamiento para la inscripción de equipos.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



**PROCESO  
MEJORA E INNOVACIÓN**

**GUIA DE INNOVACIÓN**

G5.MI

23/10/2017

Versión 1

Página 7 de  
38

### **4.3.2. Inscripción de Equipos**

En esta fase el Equipo de Innovación comunicará la apertura de la convocatoria a Innovar generando todas las piezas de comunicación necesarias en apoyo de la Oficina de Comunicaciones para que los colaboradores del ICBF puedan conformar sus respectivos equipos.

De igual forma el Equipo de Innovación brindará los medios para que se produzca la inscripción de manera satisfactoria con la cual se pueda identificar los equipos, sus integrantes y dependencias a las que representan. Los Equipos deberán estar conformados por al menos tres colaboradores y máximo diez durante todo el proceso.

El Equipo de Innovación brindará toda la información relacionada con la medición de la participación e inscripciones a la convocatoria a todos los interesados en la misma.

Se debe facilitar la articulación de equipos que cuenten tanto con servidores como con colaboradores de la entidad.

### **4.3.3. Firma de Acuerdos de Propiedad Intelectual y Requisitos Mínimos**

El equipo de Innovación facilitará la firma de los acuerdos de propiedad intelectual a cada uno de los integrantes de los equipos y tendrá un registro de aquellos que lo hayan hecho.

Es fundamental aclarar en los acuerdos que la relación que se tiene con el Instituto, no será modificada en tanto las obligaciones contractuales o funciones de los participantes, quienes deberán priorizar siempre su labor cotidiana.

### **4.3.4. Definición y Caracterización del Problema**


El Equipo de Innovación facilitará los espacios y personas requeridas para socializar la metodología para la Definición y Caracterización del Problema.

El Equipo de Innovación brindará apoyo a cada uno de los Equipos que participan en la convocatoria en relación a la definición y caracterización del problema.

El Equipo de Innovación realizará un filtro de aquellos Equipos que realizaron los respectivos ejercicios de definición y caracterización del problema, de aquellos que no los realizaron o no lo ajustaron/ complementaron según el caso.

El Equipo de Innovación informará los equipos que clasificarán para la siguiente fase de Ideación.

*Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!*

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 8 de 38

#### **4.3.5. Ideación**

El Equipo de Innovación facilitará los espacios y personas requeridas para socializar la metodología para la etapa de Ideación.

El Equipo de Innovación brindará apoyo a cada uno de los Equipos que participan en la convocatoria en relación a la Generación de ideas.

El Equipo de Innovación realizará un filtro de aquellos Equipos que realizaron los respectivos ejercicios de Generación de ideas.

El Equipo de Innovación informará los equipos que clasificarán a la fase de construcción de la solución.

#### **4.3.6. Construcción de la Solución**

El Equipo de Innovación facilitará los espacios y personas requeridas para socializar la metodología para la construcción de la solución.

El Equipo de Innovación brindará apoyo a cada uno de los Equipos que participan en la convocatoria en relación a la construcción de la solución.

#### **4.3.7. Validación de la Solución**

La solución será presentada en cada regional por los equipos innovadores, a sus respectivos Directores y equipos territoriales.

La Validación de la solución se realizará por parte de los equipos según las instrucciones dadas por el equipo de Innovación.


#### **4.3.8. Construcción del Proyecto de la Solución**

El Equipo de Innovación facilitará los espacios y personas requeridas para socializar la Construcción del Proyecto de la Solución apoyado en la metodología Project Canvas o la que se elija en la construcción del mismo.

El Equipo de Innovación brindará apoyo a cada uno de los Equipos que participan en la convocatoria en relación a la construcción del Proyecto de la Solución.

*Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!*



 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 9 de 38

### 4.3.9. Evaluación Nacional

El equipo de Innovación realizará una revisión técnica a los equipos con el fin de verificar el desarrollo de todas las metodologías propuestas para ser ejecutadas durante la convocatoria de Innovación. Esta revisión técnica tiene como objetivo seleccionar los equipos que cumplieron con el desarrollo de las metodologías para ser presentadas.

Los líderes de proceso que tengan relación con los retos planteados durante la convocatoria de Innovación evaluarán las propuestas presentadas por los equipos con el fin de elegir aquellas propuestas que considere pertinentes ejecutar.

## 4.4. Detonantes de la Innovación

Los detonantes de Innovación son los retos, necesidades y problemas identificados por la institución. A continuación, se comparte las definiciones y características de cada uno de los detonantes:

### 4.4.1. Retos

El reto es una apuesta estratégica de la entidad, que se presenta mediante una pregunta relevante sobre el instituto que de resolverse puede generar un valor importante en la consecución de resultados. Es una pregunta de carácter estratégico y guía la identificación de necesidades concretas en los procesos relevantes para la resolución de esta pregunta:

Los retos son definidos por la Alta Dirección representadas por el Director de Planeación y Control de Gestión.

**Ejemplo:** ¿Cómo fortalecer el proceso de supervisión en las más de 70.000 unidades de servicio que prestan los servicios de primera infancia del ICBF?

### 4.4.2. Necesidad

Se entiende la Necesidad como un Hecho o circunstancia en que alguien o algo es necesario para la consecución de un fin (El reto). En este sentido para poder resolver la pregunta definida en el reto es importante conocer el estado actual de los distintos elementos involucrados y analizar las carencias que impiden la resolución de la pregunta y el contexto en el que se desenvuelve.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



**PROCESO  
MEJORA E INNOVACIÓN**  
**GUIA DE INNOVACIÓN**

G5.MI

23/10/2017

Versión 1

Página 10 de  
38

Las necesidades son definidas por los colaboradores que representan a los líderes de procesos o direcciones regionales involucrados en el reto quienes construirán un documento que responda a las siguientes preguntas:

<b>Grupo de Pregunta:</b>	<b>Preguntas Específicas.</b>
Definición del Reto	¿Quiénes somos? ¿Cuáles son los antecedentes? ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas?
¿Qué elementos se deben considerar sobre la entidad?	¿Qué importancia tiene el reto para la entidad? ¿Qué condiciones generales tiene la entidad para desarrollar el reto? ¿Qué dependencia lidera el reto a nivel nacional? ¿Quiénes son los colaboradores de apoyo a nivel territorial? ¿Qué se está haciendo actualmente en relación al reto planteado? ¿Qué avances concretos de conocimiento hemos desarrollado alrededor del reto? ¿Cuáles son las habilidades, recursos, experiencia o capacidades que tiene nuestra entidad, pueden ser relevantes para el reto? ¿Qué condiciones (software, código, servicios u otros) tienen los sistemas de información que poseemos y que se relacionan con el reto? ¿Con qué infraestructura tecnológica de soporte para la información contamos (servidores, bases de datos, licencias, personas) que pueden ser tenidos en cuenta para la solución?
¿Qué atributos obligatorios debe tener o cumplir la solución presentada?	¿Qué atributos obligatorios debe tener o cumplir la solución presentada?

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 11 de 38

#### 4.4.3.

¿Cuáles son los criterios de selección de la idea?	¿Cuáles son los criterios de selección de la idea?
----------------------------------------------------	----------------------------------------------------

### Problemas


Los problemas son un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de algún fin específico y están asociados con las necesidades.

En este sentido los problemas se identifican a nivel territorial zonal en dónde los colaboradores pueden desde su cotidianidad indicar los problemas que contribuyen a generar las necesidades identificadas por los líderes de proceso.

En este sentido para identificar un problema se deben realizar los siguientes pasos:

1. Describir la situación actual que se experimenta en el territorio y/o dependencia con respecto a la(s) necesidad(es) expuesta(s) en el reto.
2. Describir la situación que se desearía experimentar en el territorio respecto a la(s) necesidad(es) expuesta(s) en el reto.
3. Identifica junto con tu equipo hechos y circunstancias que impiden que se logre llegar a la situación deseada desde la situación actual.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 12 de 38

## 5. Metodologías para Innovar

Se contemplan distintas metodologías para facilitar la innovación en el instituto las cuales se presentan a continuación.

### 5.1. Metodología para la definición del problema

Un problema es un hecho o circunstancia que dificulta la consecución de algún fin específico. Un ejemplo de fin específico es la disminución de los desechos sólidos contaminantes en la ciudad de Bogotá.

Para poder identificar un problema es importante con el equipo hacer una reflexión sobre la situación actual con respecto a la necesidad expuesta o al reto. De igual forma, describir la situación deseada o ideal que sería deseable vivir con respecto a dicha necesidad. Y por último se identifica los hechos o circunstancias que impiden que se logre pasar de la situación actual a la situación deseada. A estos hechos le llamaremos hechos o circunstancias que serán problemas.

Dado que se puede tener varios hechos y circunstancias, al realizar esta comparación se debe realizar la elección de un problema. Para elegir un problema se debe tener en cuenta dos variables:

1. Control que se tiene sobre él
2. Pertinencia con el reto.

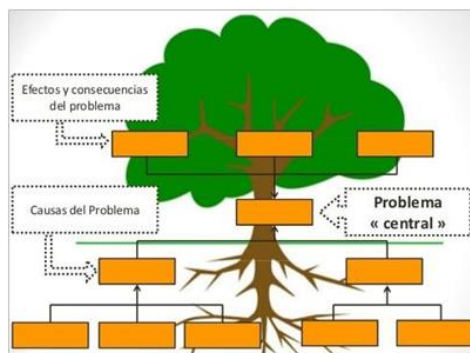
Entre más alto sea el control por parte del equipo en relación al problema y la pertinencia del mismo con el reto sea mayor, entonces este se ubica un problema con alto potencial de hallar una solución innovadora.

De esta manera se identifica el problema sobre el cual se deberá trabajar.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

## 5.2. Metodología árbol de problemas para la caracterización del problema

También conocido como método del árbol, técnica del árbol de problemas, análisis situacional o análisis de problemas, esta herramienta permite mapear o diagramar el problema.



La estructura de un árbol de problemas debe contener los siguientes elementos:

1. En las raíces se encuentran las causas del problema.
2. El tronco representa el problema principal.
3. En las hojas y ramas están los efectos o consecuencias.


Es de tener en cuenta que para realizar la caracterización del problema de manera adecuada y encontrar las causas y efectos del problema es importante disponer de fuentes que permitan contar con hechos y datos que justifiquen el planteamiento: Entrevista, Grupos Focales, Revisión de Caso, Vivencia Personal, Observación del Entorno, Documentación Institucional, Estudios e Investigaciones, Material Multimedia, Sitios Web.

De esta manera al construir el árbol de problemas con fuentes de conocimiento que soporten el mismo, se puede identificar focos creativos que permitirán realizar el proceso de ideación.

## 5.3. Metodologías de ideación para generar soluciones

Una vez definido el problema y con base en el árbol de problemas se realiza la ideación. Es importante recordar que las causas del problema pueden ser tomados como focos creativos. A continuación, se presentan tres de las técnicas antes descritas:

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 14 de 38

### 5.3.1. Analogías y Metáforas

#### Descripción General:

En el pensamiento creativo, las analogías y metáforas se utilizan por sus cualidades evocadoras, para ver qué ideas pueden revelar, y sobre todo como apoyo en el análisis del problema. En la búsqueda de puntos de similitud entre la analogía y el problema, nuevos aspectos del problema salen a la vista ofreciendo nuevos caminos y enfoques. En la resolución de problemas, analogías y metáforas se utilizan para romper visiones estereotipadas o evidentes.

Se pretende comparar una situación con algo que, a primera vista, puede parecer que tiene poco en común, pero al ubicar el problema en un contexto diferente se observa la semejanza. El estudio de las similitudes y diferencias de circunstancias análogas ayuda a participantes, a ser más objetivos y a entender mejor el problema.

#### ¿Cómo desarrollar la metodología?:

Elección del tema asociado al problema que se está trabajando.

Ejemplo: La organización empresarial.

Identificación de los elementos que son de interés en relación al tema y al problema que se desea resolver.

Ejemplo: La estructura, habilidades y conocimientos, liderazgo, autoridad, toma de decisiones, formas de comunicación, coordinación, apoyo, etc.

Selección del elemento con el cual se quiere construir la analogía.

Ejemplo: Coordinación

Identificación del objeto de comparación que pueda tener el elemento con el cual se quiere construir la analogía:


Ejemplo: Hormiguero

Encuentro de las similitudes y conexiones que se pueden crear a partir de la comparación.

#### ¿Cuándo se usa esta técnica?

Esta técnica se debe utilizar cuando se tiene dificultades al observar el problema desde nuevas perspectivas, y no se consigue escapar de las ideas obvias. El uso de analogías y metáforas permite

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 15 de 38

mirar el problema desde una perspectiva totalmente diferente y puede ayudar a entender situaciones problemáticas que por lo general no se comprende desde la perspectiva de las situaciones reales.

Cuanto más extraña la analogía, a mayor distancia entre la fuente del problema y el problema o desafío, mayor es la probabilidad de generación de ideas inusuales. Sin embargo, los siguientes puntos deben tenerse en cuenta en la elección de una analogía:

**Similitud:** Una fuente de la analogía y el problema o proceso estudiado debe compartir algunas características comunes. En el ejemplo anterior, una organización empresarial tiene en común con sus analogías en base a la estructura organizacional, el liderazgo, los miembros, los patrones de comunicación, etc.

**Estructura:** Cada elemento fuente de la analogía debe corresponder a un elemento de la situación discutida, así como una correspondencia general en la estructura.

**Propósito:** La creación de analogías debe ser orientada hacia el objetivo principal, que es la solución de los problemas.

### 5.3.2. Estímulo al azar

Esta técnica es utilizada para facilitar el rompimiento de la línea normal de pensamiento en un tema concreto, cuando aparece un nuevo estímulo, toda vez que el cerebro es capaz de establecer relaciones entre los dos temas y ayudar a ver nuevas posibilidades. Esta técnica usa el pensamiento Vertical y el Pensamiento lateral.

El pensamiento vertical usa toda la información relacionado con el problema, en donde está el foco y el pensamiento lateral facilita el uso de toda clase de información, próxima o ajena al problema que proviene del estímulo. **La clave es explorar lo que sugiere el estímulo y enfrentarlo al foco.**


#### ¿Cómo desarrollar la metodología?

Definir un foco creativo, el cual, es el mismo problema.

Elegir una palabra totalmente al azar. Por ejemplo, al abrir un libro o una revista y escoger una página al azar. Sin mirar, señalar con el dedo cualquier punto de la página.

Apuntar la palabra que haya señalado y escribir una lista de palabras asociadas. Por ejemplo, si la palabra al azar es “abrigo”, la lista podría incluir palabras como “tejido”, “invierno” o “moda”.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 16 de 38

Buscar la forma de relacionar el problema con estas palabras. Muchas veces la relación no será directa, pero el cerebro buscará la manera de hacer conexiones, encontrando ideas nuevas por el camino.

### ¿Cuándo se usa esta técnica?

Cuando se necesita generar una gran cantidad y variedad de ideas entorno a un problema y que las mismas requieran ser bastante diferenciadas.

El estímulo al azar en la práctica puede suceder en cualquier momento, siempre y cuando tenga presente un problema y tenga la determinación de idear una solución cualquier elemento puede ser estimulante como le sucedió a Newton. La historia cuenta que Newton estaba tomando una siesta a la sombra de un manzano cuando una manzana que se desprendió del árbol cayó sobre su cabeza y lo despertó; Se dice que este hecho aceleró mucho los estudios para que el científico llegara a sus conclusiones sobre la gravedad.

Al contrario de las analogías, el problema no necesariamente debe tener ninguna relación con el objeto con el que se compara. En este caso la manzana funcionó como un estímulo al azar y obligó al cerebro a generar y buscar ideas que dieran sentido al concepto de la gravedad por parte de Newton.

### 5.3.3. Seis sombreros para pensar

Hay seis sombreros imaginarios o pueden ser físicos según los recursos que se posea, cada uno de un color diferente. En cualquier momento un pensador puede escoger ponerse uno de los sombreros o se le puede pedir que se lo quite. Todas las personas de la reunión pueden usar un sombrero de un color concreto durante un tiempo en un momento determinado. Los sombreros involucran a los participantes en una especie de juego de rol mental.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



	Una mirada objetiva a los datos y a la información. "Los hechos son los hechos".
	Brinda legitimidad a los sentimientos, presentimientos y la intuición, sin necesidad de justificarse
	Significa la crítica, lógica negativa, juicio y prudencia. Por qué algo puede ir mal.
	Simboliza el optimismo, lógica positiva, factibilidad y beneficios.
	La oportunidad para expresar nuevos conceptos, ideas, posibilidades, percepciones y usar el pensamiento creativo.
	Control y gestión del proceso del pensamiento.

### ¿Cómo desarrollar la metodología?

Determinar el foco creativo, el cual, puede ser un problema o una idea previamente propuesta.

Definir un líder moderador quien dirigirá las interacciones e irá realizando las conclusiones.

Iniciar con el sombrero blanco en donde todos compartirán los hechos disponibles en relación al problema o idea objeto de estudio.

*Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!*



**PROCESO  
MEJORA E INNOVACIÓN**

**GUIA DE INNOVACIÓN**

G5.MI

23/10/2017

Versión 1

Página 18 de  
38

De acuerdo a la dinámica de la sesión indicar un cambio de sombrero de acuerdo a la pertinencia del momento.

Es fácil de aprender y utilizar y tiene un atractivo inmediato. La visualización de los sombreros y de los colores ayuda a ello.

Se debe dar tiempo disponible para el esfuerzo creativo deliberado. Se puede pedir "tres minutos de pensamiento de sombrero verde".

Permitir la expresión legítima de sentimientos e intuiciones en una reunión - sin justificaciones ni disculpas. "Esto es lo que siento".

Proporcionar una manera simple y directa de conmutar el pensamiento sin ofender. "Qué tal un poco de pensamiento de sombrero amarillo sobre este punto?"

Requiere que todos los pensadores sean capaces de utilizar cada uno de los sombreros en vez de quedarse cerrados en sólo un tipo de pensamiento.







Separar el ego del rendimiento en el pensar. Liberar las mentes capaces para poder examinar un tema más completamente.

Proporcionar un método práctico de pensar para utilizar diferentes aspectos del pensamiento en la mejor secuencia posible.

Se escapa de los argumentos en pro y en contra y permite a los participantes colaborar en una exploración constructiva.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

## 5.4. Metodología canvas para la construcción de la solución

<b>8</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>Asociaciones clave</b>  <p>¿Quiénes son nuestros socios claves dentro y fuera del ICBF? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p>	<b>Actividades clave</b>  <p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, resultados con las áreas o beneficiarios e indicadores?</p>	<b>Propuesta de valor</b> <p>¿Qué problema estamos ayudamos a solucionar? ¿Qué valor proporcionamos a nuestros beneficiarios, usuarios o áreas? ¿Qué necesidades del ICBF satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento del ICBF? ¿Cuál es la solución que entregaremos a los segmentos del ICBF?</p>	<b>Relación con los beneficiarios, usuarios o áreas del ICBF</b> <p>¿Cómo mantener una buena relación con los beneficiarios, usuarios o áreas frente las propuesta de valor?</p>	<b>Beneficiarios, usuarios o Áreas del ICBF</b> <p>¿Para que beneficiarios, usuarios o Áreas del ICBF creamos valor? ¿Cómo se pueden clasificar?</p>
	<b>6</b>		<b>3</b>	
	<b>Recursos clave</b>  <p>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, medios de comunicación, resultados con las áreas o beneficiarios e indicadores de impacto?</p>		<b>Canales</b>  <p>¿Qué canales utilizará para entregar la propuesta de valor?</p>	
<b>9</b>		<b>5</b>		
<b>Estructura de costes</b>  <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro proyecto de innovación (Regional o área)? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?</p>		<b>Beneficios económicos</b>  <p>Describe los beneficios con indicadores medibles que la propuesta estaría generando.</p>		


### ¿Qué se entiende por la metodología Canvas y su importancia para innovar en el ICBF?

El Canvas es una herramienta nueva, que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

**Definición:** Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

Para el instituto y todos los colaboradores que quieran hacer innovación desde cualquiera de sus niveles, nacional, regional y zonal, el canvas se convierte en una herramienta sencilla y que facilita hacer propuestas de valor de una manera rápida para encontrar soluciones a problemas o necesidades insatisfechas que se tengan dentro de la operación de los procesos y que debemos resolver o mejorar de manera significativa para prestar servicio cada día con mayor calidad.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!










 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 20 de 38

## Los 9 módulos del Canvas

El lienzo presenta una hoja dividida en nueve (9) espacios o módulos básicos que orientan a las empresas y a las personas a definir sus propuestas de valor. Estos nueve (9) módulos cubren las cuatro áreas principales de una idea: beneficiarios, propuesta de valor, infraestructura y viabilidad.

Veamos gráficamente el lienzo:

*Plantilla para el lienzo del modelo de negocio*

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i> 	<i>Segmentos de mercado</i> 
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i> 	
<i>Estructura de costes</i> 			<i>Fuentes de ingresos</i> 	

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

**Veamos los nueve (9) módulos:**

A continuación, veremos cada uno de los módulos del lienzo para facilitar su entendimiento y aplicación metodológica a la hora de diligenciarlo:


 <b>SM</b> <b>1 Beneficiarios, usuarios o áreas del ICBF</b> Los beneficios se generan cuando los beneficiarios reciben la propuesta de valor.	 <b>PV</b> <b>2 Propuestas de valor</b> <i>Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.</i>	 <b>C</b> <b>3 Canales</b> <i>Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.</i>	 <b>RCI</b> <b>4 Relación con los beneficiarios, usuarios o áreas del ICBF</b> Las relaciones con los beneficiarios se mantienen de forma independiente.	
 <b>FI</b> <b>5 Beneficios</b> Los beneficios se generan cuando los beneficiarios reciben la propuesta de valor.	 <b>RC</b> <b>6 Recursos clave</b> <i>Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...</i>	 <b>AC</b> <b>7 Actividades clave</b> <i>... mediante una serie de actividades clave.</i>	 <b>AsC</b> <b>8 Asociaciones clave</b> <i>Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.</i>	 <b>EC</b> <b>9 Estructura de costes</b> <i>Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.</i>

**5.4.1. Beneficiarios, usuarios o áreas del ICBF**

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una solución.

Los beneficiarios son el centro de cualquier solución, ya que ninguna propuesta innovadora puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene beneficiarios que apropien la solución y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Una solución puede definir uno o varios, ya sean grandes o pequeños. Los equipos deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 22 de 38

Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar una solución basada en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del beneficiario.

Resulta vital conocer a nuestros beneficiarios, debemos saber quiénes son y para ello es importante conocerlos geográficamente, demográficamente y socialmente; es vital saber a qué tipo de personas va dirigido el servicio o producto, es decir la propuesta de valor. Conocer edad, sexo, estudios, que cosas les gusta, que cosas no les gusta, que les preocupa, que les hace felices, entre otros aspectos.

Dentro del Instituto resulta fundamental identificar muy bien a nuestros usuarios, bien sean internos o externos, por ejemplo, si estamos trabajando para resolver un problema o una necesidad insatisfecha de los defensores de familia o de los equipos de supervisión, pues es clave conocer sobre ellos dado que son quienes recibirán la propuesta de valor.

#### **5.4.2. Propuesta de Valor**

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un beneficiario se decante por una u otra solución; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del beneficiario. Las propuestas de valor son un conjunto de soluciones que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que un equipo ofrece a los beneficiarios.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta disruptiva, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Para el caso del instituto es fundamental comprender que en ocasiones podríamos estar buscando propuestas de valor dentro de un proceso para hacerlo más eficiente, propuestas de valor para innovar en aspectos de un programa, propuestas de valor para innovar en la manera administrativa de hacer o desarrollar un tema dentro de la entidad para optimizar recursos o tiempos de entrega de los servicios a nuestros usuarios. ¿Qué problema o necesidad se está resolviendo?

Las propuestas de valor deben ser pensadas para el bienestar de las personas, ya sea de manera interna o para los ciudadanos que reciben los servicios por parte de la entidad.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 23 de 38

### 5.4.3. Canales

**En este módulo se explica el modo en que una solución define su comunicación con los diferentes beneficiarios para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.**

Los canales de comunicación, distribución y entrega establecen el contacto entre el equipo innovador y los beneficiarios. Son puntos de contacto con el beneficiario que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los beneficiarios la solución diseñada por un equipo innovador;
- Ayudar a los beneficiarios a evaluar la propuesta de valor de un equipo innovador;
- Permitir que los beneficiarios apropien soluciones específicas;
- Proporcionar a los beneficiarios una propuesta de valor;
- Ofrecer a los beneficiarios un servicio de atención post apropiación.

Para el caso del Instituto resulta fundamental revisar todos los canales disponibles a la hora en que pensemos en diseñar cualquier propuesta de valor, teniendo en cuenta que esta puede tener un alcance hacia afuera, es decir para el beneficio de los usuarios, pero también su alcance puede ser interno a los diferentes grupos de interés a saber cómo, por ejemplo: defensores de familia, equipos de supervisión o todos los colaboradores de la entidad.


### 5.4.4. Relaciones con usuarios

**En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece un equipo innovador con determinados beneficiarios.**

Los equipos innovadores deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada uno de sus beneficiarios. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los beneficiarios pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de beneficiarios.
- Fidelización de beneficiarios.
- Estimulación para la adopción de la solución.

*Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!*

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 24 de 38

Ejemplo:

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente o usuario.

Para el caso del ICBF, podríamos preguntarnos, por ejemplo, ¿Cómo mantener una buena relación con los beneficiarios, usuarios o áreas frente la propuesta de valor?

#### 5.4.5. Beneficios

**El presente módulo se refiere a los beneficios tangibles que se obtendrán tanto para el ICBF como para los usuarios la adopción de la solución.**

En el contexto del Instituto y teniendo en cuenta que no se reciben recursos económicos por los servicios prestados a los ciudadanos, resulta importante que se pueda hacer una descripción de los beneficios distintos a los económicos que la propuesta de valor le estaría generando a los usuarios, bien sean estos internos o externos.

Si los beneficiarios constituyen el centro de un solución, los beneficios son sus arterias. Los equipos innovadores deben preguntarse lo siguiente : ¿Qué valor va a generar en cada tipo de beneficiario que se ha identificado? Si responde correctamente a esta pregunta, los equipos uno o varios indicadores de impacto que permitirán medir el beneficio que se espera generar.

#### 5.4.6. Recursos clave


**En este módulo se describen los activos más importantes para que una solución funcione.**

Todas las soluciones requieren recursos clave que permiten a los equipos innovadores crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los beneficiarios, establecer relaciones con los mismos y generar beneficios que puedan ser medidos. Cada solución requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, los equipos innovadores pueden tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

En el Instituto debemos preguntarnos cuáles son los elementos más importantes que necesitamos para que nuestra oferta de valor pueda ser implementada en beneficio de los usuarios para quienes fue diseñada. Para lo cual podríamos revisar:

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 25 de 38

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, personas, medios de comunicación, sistemas de información, logística, instrumentos tecnológicos, entre otros recursos?

#### 5.4.7. Actividades Clave

**En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender un equipo innovador para que su solución funcione.**

Todas las soluciones requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender un equipo innovador para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los beneficiarios, establecer relaciones con estos y generar beneficios que puedan ser medidos. Además, las actividades también varían en función de la solución.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.

En el instituto debemos preguntarnos:

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? y hacer que los usuarios y beneficiarios cuenten con esas propuestas de valor de la mejor manera.

#### 5.4.8. Asociaciones Clave


**En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de una solución.**

Los equipos innovadores se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchas soluciones. Los equipos innovadores crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre equipos innovadores o áreas del ICBF.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre equipos innovadores que trabajan temáticas similares..

En el contexto del instituto debemos preguntarnos ¿Quiénes son nuestros socios claves dentro y fuera del ICBF? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 26 de 38

#### 5.4.9. Estructura de Costos

***En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con una solución determinada. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los beneficiarios tienen un coste.***

*Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunas soluciones implican más costes que otros.*

*Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado soluciones completamente centrados en estructuras de costes reducidos.*

*En el Instituto es importante preguntarnos,*

*¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro proyecto de innovación (Regional o área)? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?*

#### 5.4.10. Validación / Experimentación


**Validar una idea es comprobar que las hipótesis sobre las que basamos nuestra solución son ciertas y comprobar así que la misma puede ser viable.**

De esta manera se busca que una vez estructurada la idea se valide con al menos 12 colaboradores que puedan tener relación con la solución planteada, es decir, estos pueden ser beneficiarios, usuarios, proveedores, aliados, etc. con el fin de conocer la perspectiva, expectativas y necesidades de los demás frente a su idea y así mismo, conocer de alguna forma si funcionará o no.

La clave de este proceso es la iteración, es decir, con la retroalimentación recibida se deberá ajustar la solución en el canvas del modelo de negocio y si es necesario volver a validarlo, hasta conseguir una solución que conecte con las necesidades reales de los usuarios.

Es importante documentar las entrevistas realizadas a estos colaboradores y disponer de los datos de contactos de ellos pues una vez lanzada la solución pueden ser estos los primeros en adoptarla y promocionarla. Es importante recoger cada uno de los hallazgos en los formatos elaborados para ello.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 27 de 38

## 5.5. Construcción del Proyecto para la Solución – Metodología Canvas del Proyecto

El canvas del proyecto es un lienzo que permite la presentación de un proyecto de innovación

**¿Qué es un proyecto?** Un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único. Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos. Esto según la definición del PMI (Project Management Institute).

A continuación, te presentamos las características del proyecto:

Característica	Especificación de la característica
Los proyectos son únicos	Un proyecto es único porque algunos factores serán siempre diferentes tales como el ambiente, el equipo y/o los resultados.
Los proyectos tienen un resultado y fin específico.	Un proyecto se diseña para dar cumplimiento a uno o más objetivos específicos terminando con un resultado específico.
Los proyectos involucran riesgos.	Como el proyecto es único, no es posible determinar cómo el mismo se desarrollará. Un proyecto no es algo común.

Teniendo en cuenta lo anterior en este módulo vamos a aprender los conceptos básicos para desarrollar un proyecto de Innovación a través del uso de la herramienta llamada **CANVAS DEL PROYECTO**

El **CANVAS DEL PROYECTO** es una herramienta que mejora la comunicación en el equipo del proyecto y provee una vista general del mismo a través de 12 secciones. En la siguiente imagen podrás ver el **CANVAS** del proyecto.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



**PROCESO  
MEJORA E INNOVACIÓN  
GUIA DE INNOVACIÓN**

G5.MI

23/10/2017

Versión 1

Página 28 de  
38

<b>Nombre del Proyecto (0)</b>		<b>Dueño del Proyecto (0)</b>
<b>Propósito (1)</b>	<b>Alcance (2)</b>	<b>Criterios de Éxito (3)</b>
<b>Hitos / Fases (11)</b>		<b>Resultado (4)</b>
<b>Actividades (12)</b>		
<b>Equipo (5)</b>	<b>Partes Interesadas (6)</b>	<b>Beneficiarios (7)</b>
<b>Recursos (8)</b>	<b>Restricciones (9)</b>	<b>Riesgos (10)</b>

El nombre del proyecto y el Dueño del Proyecto son los principales elementos que debemos diligenciar. El nombre del proyecto le da una identidad al mismo, el dueño, es el principal promotor e interesado con la generación de los resultados de los mismos y que eventualmente estará destinando los recursos para la realización del mismo. A continuación, presentaremos cada sección y el modo en que deberá diligenciarse.

### 5.5.1. Propósito del Proyecto

**Propósito:** La razón por la cual el Proyecto es llevada a cabo y las intenciones del dueño del Proyecto.


**¿Qué es el Propósito?** El propósito describe por qué se inicia el proyecto y los resultados esperados que se esperan alcanzar. Es la razón fundamental para iniciar el Proyecto y que guiará la realización del resultado final. El propósito muestra como el Proyecto beneficia, es decir, el valor que crea para el dueño del Proyecto, las personas involucradas y sus beneficiarios.

**¿Por qué el propósito es importante?** Al considerar un proyecto, es importante identificar lo que planea lograr. Por lo tanto, el propósito actúa como una guía continua para el proyecto. Destaca lo que el proyecto logrará Y los beneficios que debe traer. También debería unificar la Comprensión del proyecto.

**¿Cómo diligenciar esta sección?** El propósito se expresa a menudo en una o dos frases "suaves", dando una perspectiva para iniciar el proyecto. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para definir el propósito:

¿Por qué estamos haciendo el proyecto?

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 29 de 38

¿Cuál es la intención del propietario del proyecto?

¿Qué se creará, cambiará o mejorará?

### 5.5.2. Alcance del Proyecto

**Alcance:** El alcance representa lo que es una parte del proyecto y lo que está fuera de los límites del proyecto.

**¿Qué es el alcance?** El alcance está diseñado para capturar lo que el proyecto incluirá y excluirá. Es una parte fundamental para alinear las expectativas de todos los involucrados en el proyecto. Si los desacuerdos sobre la carga de trabajo surgen en el transcurso de un proyecto, una buena definición de alcance sirve como un punto de referencia común para todos.

**¿Por qué es importante el alcance?**

La expansión del alcance es una parte esperada de muchos proyectos. El cliente o una parte interesada a menudo regresa con nuevas solicitudes o requisitos para el proyecto. Es probable que estas solicitudes afecten los costos, el tiempo o la calidad del proyecto. En tales casos, la definición original del alcance puede usarse para determinar si hay una base para una renegociación de los recursos del proyecto.

**¿Cómo diligenciar esta sección?**

Al definir el alcance del proyecto, el equipo explora las actividades inmediatas del proyecto, los hitos y los resultados finales. Se colocan dentro o fuera del alcance del proyecto. Los elementos deben ser revisados hasta que se haya creado un ámbito satisfactorio. Para aprovechar al máximo el alcance como una directriz del proyecto, todas las partes interesadas deben acordar y autorizar comúnmente el alcance definido antes de iniciar el proyecto. Las siguientes preguntas son útiles cuando se define el ámbito de aplicación:

¿Qué áreas se deben cubrir con este proyecto?

¿Qué áreas no deben cubrirse con este proyecto?


### 5.5.3. Criterios de Éxito del Proyecto

**Criterios de Éxito:** Criterios mensurables elegidos para determinar si el proyecto ha alcanzado el resultado deseado.

**¿Qué son los criterios de éxito?**

Los criterios de éxito indican cuándo se ha logrado el objetivo del proyecto con un resultado satisfactorio. Los criterios de éxito deben ser lo suficientemente detallados para que sea fácil identificar cuándo un proyecto tiene éxito. Por lo tanto, todos los objetivos deseados deben ser

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 30 de 38

cubiertos. Cuanto más elaborados sean los criterios de éxito, más fácil será evaluar el proyecto después.

### ¿Por qué son importantes los criterios de éxito?

Los criterios de éxito desempeñan un papel crucial en la evaluación de un proyecto y la notificación de su estado actual. Ayudan a juzgar si los objetivos establecidos se han alcanzado a un nivel aceptable.

### ¿Cómo diligenciar esta sección?

Los buenos criterios para el éxito se caracterizan por ser específicos, mensurables, realistas y por el tiempo especificado. Al mismo tiempo, también deberían ser ambiciosos, pero nunca irrealistas. Las siguientes preguntas son útiles cuando se definen criterios de éxito.

¿Cuáles (metas / objetivos) se deben alcanzar para que el proyecto tenga éxito?

¿Cuáles son los beneficios del proyecto?

¿Cómo se medirán los beneficios?

#### 5.5.4. Resultado

**Resultado:** El resultado es una descripción del resultado deseado del trabajo del proyecto que se está llevando a cabo.

### ¿Qué es un resultado?


El resultado capta lo que el proyecto debe llevar hacia los otros elementos en el lienzo deben apoyar y contribuir a lograr el resultado. El resultado puede ser visto como una intención unificadora durante todo el proceso del proyecto

### ¿Por qué el resultado es importante?

El resultado debe ser definido, ya que influye en el enfoque de un proyecto. No debe confundirse con el propósito, que es la razón por la que se lleva a cabo el proyecto y las intenciones del propietario del proyecto, mientras que el resultado refleja el resultado concreto deseado del proyecto. Para entregar los beneficios del proyecto y para cumplir con el propósito, el equipo del proyecto debe definir el resultado.

### ¿Cómo diligenciar esta sección?

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 31 de 38

Un resultado bien definido se caracteriza por ser SMART: Específico, Medible, Aceptable, Realista (pero ambicioso y desafiante) y Tiempo establecido. Es importante recordar que el resultado es Más rígidas, mientras que las acciones hacia ella son más flexibles. Las siguientes preguntas pueden ser útiles cuando se especifican los resultados.

- ¿Cómo realizamos el propósito del proyecto?
- ¿Qué queremos entregar para obtener el propósito?

### 5.5.5. Equipo

**Equipo:** Grupo de personas que trabajan en colaboración para implementar el proyecto y lograr el resultado deseado.

#### ¿Qué es el equipo?

El equipo es un grupo de personas que planifican y ejecutan el proyecto. Cada miembro del equipo tiene una función y responsabilidad para realizar acciones particulares durante todo el proyecto.

**Nota:** Como el número de miembros del equipo depende del tamaño y la complejidad del proyecto, el equipo también puede constar de una sola persona.

#### ¿Por qué el equipo es importante?


Es importante crear la combinación correcta de individuos con un conjunto de habilidades diversas, por lo que las tareas del proyecto son delegadas de manera eficiente. Todos los miembros del equipo deben tener una comprensión completa de los objetivos del proyecto y ser conscientes de sus responsabilidades. El equipo debe cooperar en todo el proyecto para identificar los temas que requieren acción.

#### ¿Cómo diligenciar esta sección?

Siempre es una buena práctica alinear las expectativas y formar una comprensión común del proyecto entre los miembros del equipo. Los roles y responsabilidades de los individuos deben ser definidos junto con las competencias necesarias, que no están disponibles dentro del equipo. Las siguientes preguntas pueden ser útiles cuando se define el equipo:

- ¿Quiénes son los participantes?
- ¿Quién es el director del proyecto?
- ¿Qué otros papeles están presentes en el equipo?

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

 <b>BIENESTAR FAMILIAR</b>	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 32 de 38

### 5.5.6. Partes Interesadas

**Partes Interesadas:** Grupos o personas, además del equipo, que afectan o son afectados por el resultado del proyecto.

#### ¿Qué es una parte interesada?

Lo que se entiende por partes interesadas son los individuos o grupos, que afectan positivamente o negativamente el desempeño o la terminación del proyecto desde fuera del equipo. Pueden ejercer influencia sobre el proyecto, sus acciones o los miembros de su equipo. Las partes interesadas pueden actuar como parte del equipo, si sus funciones están alineadas con las funciones de los miembros del equipo del proyecto. Esto se decide generalmente en un diálogo entre el equipo y las partes interesadas. Los grupos de interés a menudo proporcionan diferentes tipos de servicios al equipo del proyecto.

#### ¿Por qué las partes interesadas son importantes?

Las partes interesadas son importantes porque pueden disponer de como conocimiento específico, que puede ayudar a llevar adelante el proyecto.

#### ¿Cómo diligenciar las partes interesadas?

Trabajar con las partes interesadas debería fortalecer el proyecto. Pueden traer know-how y recursos, que no están disponibles para el equipo, pero son importantes para que el proyecto tenga éxito. Si el equipo, por ejemplo, carece de comprensión de sus usuarios finales, las partes interesadas pueden proporcionar esta visión al equipo. Los interesados pueden involucrarse con el proyecto en cualquier momento. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para definir a las partes interesadas:

- ¿Quién está interesado o afectado por el proyecto?
- ¿Cuál es su papel en el proyecto?
- ¿Qué conocimiento o información falta en el equipo del proyecto?
- ¿Qué asistencia externa se necesita para lograr el resultado deseado?

### 5.5.7. Beneficiarios


**Beneficiarios:** Destinatarios del resultado deseado del proyecto o grupos de individuos que serán afectados por el resultado del proyecto.

#### ¿Qué son los beneficiarios?

Los beneficiarios son individuos o grupos que se benefician del resultado del proyecto. Por lo tanto, los beneficiarios están intrínsecamente vinculados al propósito del proyecto. Es importante

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 33 de 38

examinar qué desafíos enfrentan los beneficiarios y obtener una visión de lo que necesitan, por lo que la solución resuelve un problema real y presente.

### **¿Por qué los usuarios son importantes?**

Los beneficiarios son importantes porque validan la razón de la existencia del proyecto. La ausencia de usuarios significa una falta de propósito y ninguna justificación para continuar. Identificar las necesidades de los beneficiarios a principios del proyecto aumentará la probabilidad de lograr el mejor resultado posible.

### **¿Cómo diligenciar esta sección?**

Al usar este elemento, es importante considerar todos los posibles beneficiarios. Normalmente se presume que los beneficiarios son personas de fuera del equipo del proyecto; Sin embargo, los miembros del equipo también pueden utilizar o ser afectados por el resultado del proyecto. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para identificar a los beneficiarios:

- ¿Quiénes son los beneficiarios del proyecto?
- ¿Quién se beneficiará del resultado del proyecto?
- ¿Hay personas en el equipo del proyecto que también representan a los beneficiarios?

## **5.5.8. Recursos**

**Recursos:** Lo que se necesita para ejecutar y completar las acciones del proyecto.

### **Partes Interesadas:**

Los recursos incluyen el tiempo total estimado para todas las acciones del proyecto, su costo y materiales usados. Pueden ser recursos tangibles (es decir, papel) o intangibles (es decir, conocimiento) que son necesarios para completar las acciones. Por ejemplo, algunas acciones del proyecto pueden requerir tiempo y conocimientos específicos o habilidades junto con espacio de trabajo y suministros especiales. La gente o la mano de obra también puede considerarse un recurso.


### **¿Por qué los recursos son importantes?**

Es imposible alcanzar el resultado deseado del proyecto sin suficientes recursos. La asignación exacta de recursos es importante para la ejecución eficiente de las tareas del proyecto. La falta de recursos es serias limitaciones para completar un proyecto y es a menudo la razón del fracaso.

### **¿Cómo diligenciar esta sección?**

El elemento recursos debe identificar claramente todas las necesidades del proyecto. Es importante minimizar la duración del proyecto y maximizar el uso de los recursos disponibles. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para identificar los recursos:

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 34 de 38

- ¿Qué recursos se necesitan en el proyecto?
- ¿Qué recursos faltan en el proyecto?
- ¿Dónde habrá falta de habilidades / materiales?
- ¿Hay ciertas tareas que deben ser subcontratadas?

### 5.5.9. Restricciones

**Restricciones:** Limitaciones como eventos, recursos u otras complicaciones que interfieren con el proyecto.

#### **¿Qué son las restricciones?:**

Cada proyecto tiene limitaciones establecidas por su entorno. Esto puede ser por ejemplo reglas, procedimientos o estándares, pero también aspectos tales como tiempo, dinero, tecnología o conocimiento o recursos en Project Canvas.

#### **¿Por qué las restricciones son importantes?**

Ser consciente de las restricciones es importante para todos los involucrados en el proyecto, especialmente para el equipo del proyecto. Los miembros del equipo deben tener en cuenta las restricciones, para que puedan planificar y ajustar el proyecto en consecuencia.

#### **¿Cómo diligenciar esta sección?**

Al iniciar un proyecto, el equipo debe reconocer qué restricciones existen y cómo influyen en cada uno de los otros elementos del lienzo. Las siguientes preguntas pueden ser útiles para identificar las restricciones:

- ¿Cuáles son las barreras o limitaciones actuales del proyecto?
- ¿Qué restricciones afectan el desarrollo del proyecto?

### 5.5.10. Riesgos

**Riesgos:** Probabilidad de eventos o condiciones que pueden tener un impacto positivo o negativo en un proyecto y el resultado.

**¿Qué son los riesgos?:** Los riesgos son diferentes de las limitaciones en que sólo tienen potencial para ocurrir. Pueden definirse como amenazas y oportunidades. Cada proyecto tiene incertidumbre, lo que puede afectarla tanto en buenas como en malas formas. Por ejemplo, la contratación de un nuevo empleado puede ser una oportunidad para ganar mano de obra y experiencia. Al mismo tiempo, el nuevo empleado puede requerir una capacitación adicional que puede crear retrasos en el proyecto, lo cual es una amenaza.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 35 de 38

### **¿Por qué los riesgos son importantes?**

Los riesgos están presentes en todos los proyectos. Por lo tanto, es importante identificarlos y tenerlos en mente, pero no evitarlos. Esto ayudará a aumentar la probabilidad de cumplir con los objetivos del proyecto. Además de esto, la gestión eficiente del riesgo mantendrá el proyecto lo más cerca posible del plan acordado.

### **¿Cómo diligenciar esta sección?**

Las siguientes preguntas pueden ser útiles para identificar los riesgos:

- ¿Cuáles son los posibles eventos o condiciones
- ¿Qué puede afectar el proyecto?
- ¿Cuáles son las amenazas?
- ¿Cuáles son las oportunidades?
- ¿Cómo afectarían los riesgos al proyecto?
- ¿Qué se puede hacer para reducir o aumentar la probabilidad de riesgo?

### **5.5.11. Hitos**

**Hitos / Fases:** Los hitos son hechos significativos en la Proyecto, que divide el proyecto en partes manejables.

#### **¿Qué son los hitos?**


Los hitos se utilizan para proporcionar una visión general simplificada de un proyecto. Trabajar con hitos significa centrarse en los aspectos más destacados del trabajo en lugar de los detalles.

Los hitos marcan acontecimientos particularmente cruciales en el proyecto y son especialmente importantes en proyectos a largo plazo. Sirven como complementos a los criterios de éxito y el resultado final.

Hay varios tipos de hitos:

- Puntos de decisión: para seleccionar conjuntos de acciones y transición a una nueva fase.
- Puntos de coordinación: donde el trabajo en varios campos debe ser Completado en un determinado momento.
- Aprobación: tanto interna como externa.
- Transferencias de responsabilidad: hacia o desde el equipo del proyecto.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>  <b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
		Versión 1	Página 36 de 38

### ¿Por qué los hitos son importantes?

En lugar de iniciar y cerrar el proyecto sin puntos de verificación definidos, se utilizan hitos para eliminar el desorden y dividir el proyecto en partes más pequeñas. A continuación, hace más fácil determinar si el proyecto está en el calendario. Al mismo tiempo, los hitos pueden utilizarse para comunicarse con el equipo y las partes interesadas. Por lo tanto, sirven como un resumen del estado e identifican los próximos pasos a seguir.

### ¿Cómo diligenciar esta sección?

Los hitos se definen mediante la identificación de criterios y / o resultados importantes de éxito. Orientan la finalización de las diferentes partes del proyecto. Por lo general, cuatro a seis hitos son suficientes para crear una visión general del proyecto. Los hitos deben seleccionarse durante todo el ciclo de vida del proyecto. Las siguientes preguntas son útiles para definir hitos

- ¿Cuándo comienza el proyecto?
- ¿Cuándo es el plazo para el proyecto?
- ¿Cuándo ocurren los hitos clave?
- ¿Cómo se mide el logro de un hito?

## **5.5.12. Acciones**

**Acciones:** Las acciones del proyecto son tareas, actividades o trabajos que ayudan a lograr los resultados del proyecto.

### ¿Qué son las acciones?


Las acciones son la realización de tareas específicas dentro de un período de tiempo definido. Avanzan el proyecto hacia el resultado deseado. Una acción se puede dividir en actividades menores dependiendo del nivel de detalle del lienzo del proyecto. Las acciones se describen mejor usando verbos como;

- Crear
- Proporcionar
- Organizar
- Probar
- Producir

### ¿Qué acciones son importantes?

La ausencia de un plan de acción claro puede conducir a la confusión o la gestión deficiente de los recursos, lo que puede conducir al fracaso del proyecto. Las acciones claramente definidas facilitan

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

	<b>PROCESO MEJORA E INNOVACIÓN</b>	G5.MI	23/10/2017
	<b>GUIA DE INNOVACIÓN</b>	Versión 1	Página 37 de 38

la asignación de la carga de trabajo entre los miembros del equipo y mantienen el proceso bajo control.

### ¿Cómo diligenciar esta sección?

La "Acción" debe describir con precisión lo que hay que hacer, cómo se debe ejecutar, por quién y cuándo. Es crucial considerar cuáles son los recursos necesarios para completar cada acción. Y las acciones medibles facilitan el monitoreo y control del proyecto. Al principio, las acciones pueden ser identificadas centrándose en el resultado final. El nivel de detalle puede entonces aumentarse. Las siguientes preguntas pueden ser útiles cuando se especifican acciones:

¿Cuál es la mejor manera de describir las acciones necesarias?

¿Cada acción tiene un vínculo directo con uno o más de los resultados?

¿Son las acciones suficientemente detalladas para desarrollar un plan de proyecto?

Ejemplo:

- Realizar la promoción para el lanzamiento de la solución.
  - o Fecha Inicial: 20 / 10 / 2017
  - o Fecha Fin: 20 / 11 / 2017
  - o Responsable: Felipe Hernandez
  - o Hito Asociado: Promoción de la Solución.

## 6. Referencias

**A. Business Model Canvas (Canvas de Modelo de Negocio):** Tomado del libro generación de modelos de negocio- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

**B. Project Canvas (Canvas del Proyecto):** Tomado del sitio web en inglés [www.projectcanvas.dk](http://www.projectcanvas.dk)

## 7. CONTROL DE CAMBIOS

Fecha (De la Versión del documento que se está actualizando)	Versión (Relacionar la última versión y código del documento que se está actualizando)	Descripción del Cambio
23/10/2017	Versión No. 1	Creación del documento.

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!



**PROCESO  
MEJORA E INNOVACIÓN**

**GUIA DE INNOVACIÓN**

G5.MI

23/10/2017

Versión 1

Página 38 de  
38

PÚBLICA

Antes de imprimir este documento... piense en el medio ambiente!

Cualquier copia impresa de este documento se considera como COPIA NO CONTROLADA.