

Innovación social para el trabajo cultural comunitario

Cuaderno de trabajo para Puntos de Cultura



PERÚ

Ministerio de Cultura



Cuaderno de trabajo

Innovación social para el trabajo cultural comunitario

Ministerio de Cultura

Alejandro Arturo Neyra Sánchez
Ministro de Cultura

Leslie Carol Urteaga Peña
Viceministra de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales

Santiago Maurici Alfaro Rotondo
Director General de Industrias Culturales y Artes

Carlos Andrés La Rosa Vásquez
Director de Artes

Primera edición: Julio 2021

© Ministerio de Cultura
Av. Javier Prado Este 2465, San Borja
Lima 41, Perú

Diseño y diagramación:
Lucas De La Cruz
Sebastian Paredes Gallo

Consultora de contenidos:
Clara Patricia Cubas Penas

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 202105310

Cuaderno electrónico disponible en: www.puntosdecultura/noticias/cuadernosdetrabajo

Se permite la reproducción parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

Índice

1	Introducción.....	4
2.	Aspectos Generales.....	6
	2.1. Objetivos	7
	2.2. Competencia a fortalecer	
	2.3. Indicadores de desempeño	
	2.4. Metodología de cuaderno de trabajo	
	2.5. Indicadores de desempleo	
3	Plataformas Virtuales.....	8
	3.1. Plataformas de videoconferencia.....	9
	3.2. Servicios de almacenamiento de datos de internet.....	10
	3.3. Miro	
4	Innovación Social para el Trabajo Cultural Comunitario.....	12
	4.1. Módulo I: Modelo de Negocio Social.....	14
	4.2. Módulo II: Metodologías Ágiles para el Impacto Social.....	18
	4.3. Módulo III: Diseño centrado en personas para proyectos sociales.....	31
5	Recomendaciones.....	40
6	Glosario de Términos.....	42
7	Bibliografía.....	45



1

Introducción



1. Introducción

La innovación se ha presentado como una alternativa para la creación de nuevos productos y servicios en diferentes rubros. Este elemento ha permitido a las empresas y personas diseñar y desarrollar bajo un enfoque creativo con la finalidad de ser únicos en el mercado y/o de mantener una posición de liderazgo frente a sus competidores.

En ese marco, la innovación está siendo utilizada en sectores no vistos anteriormente como son los sectores sociales: empresas, emprendimientos, organizaciones y asociaciones que generan impacto social, que más allá de generar ingresos buscan dar soluciones a desafíos de su entorno a través del arte, cultura y el trabajo comunitario.

Desde esta perspectiva nació la innovación social, una serie de herramientas y metodologías usadas en el mundo empresarial y la tecnología, adaptables a la intervención social, cuyo objetivo es utilizar estos nuevos planteamientos para idear, diseñar e implementar nuevas iniciativas, productos o servicios que afronten problemáticas sociales. Es hacer la diferencia usando técnicas diferentes.

El Ministerio de Cultura pone a disposición de los puntos de cultura de todo el país este cuaderno donde encontrarán diversos enfoques que pueden ayudar a su organización, equipo, y al trabajo cotidiano en diversas etapas, ya sea cuando tengan una idea que quieran desarrollar, un proyecto puesto en marcha que necesitan organizar y documentar, o quieran mejorar el desempeño del equipo

2

Aspectos Generales



2. Aspectos generales

2.1. Objetivos

Fortalecer sus capacidades en su trabajo cultural comunitario, a través de herramientas y metodologías de innovación para el impacto social a organizaciones, asociaciones y agrupaciones reconocidas como Puntos de Cultura a nivel nacional.

2.2. Competencia a fortalecer

Capacidad de impulsar ideas e iniciativas mediante el uso de herramientas y metodologías de innovación social.

2.3. Indicadores de desempeño

- Usted logra adaptar el enfoque ágil a su trabajo en equipo, actividades coordinadas y toma de decisiones.
- Usted logra aplicar conceptos de ideación, creación, desarrollo e implementación de proyectos e iniciativas en su equipo de trabajo.

2.4. Metodología del cuaderno de trabajo

Este cuaderno de trabajo le brindará conocimientos teórico-prácticos para idear, desarrollar e implementar nuevas estrategias en los proyectos de su organización. Los módulos del cuaderno de trabajo permitirán el diseño y la estructura de iniciativas utilizando nuevas metodologías de ideación y creación.

2.5. Modalidades de trabajo

- a. Contexto Presencial:
 - Papelógrafo (Papel Sábana).
 - Plumones.
 - Notas adhesivas.
 - Cuaderno.
 - Lápiz o Lapicero.
- b. Contexto Virtual:
 - Computadora o laptop.
 - Conexión a Internet.



3

Plataformas Virtuales



3. Plataformas Virtuales

3.1. Plataformas de Videoconferencia

El uso de una plataforma de videoconferencia le permitirá dirigirse e interactuar con su equipo de trabajo de manera remota, con herramientas funcionales como chat integrado, opción de video y audio, compartición de pantalla, entre otros. El requisito indispensable es tener acceso a una conexión de internet.

Existen diversas plataformas como: Zoom, Meet, Teams o Jitsi, entre otros. A continuación, un cuadro comparativo de las plataformas más populares.

Característica	Zoom	Meet	Teams	Jitsi
Contar con una cuenta para agendar la reunión	Sí	Sí	Sí	No
Chat grupal	Sí	Sí	Sí	Sí
Uso compartido de Pantalla	Sí	Sí	Sí	Sí
Compatible con Navegador Web	Sí	Sí	Sí	Sí
Videoconferencia grupal	Sí	Sí	Sí	Sí
Transmisión en vivo vía Streaming (youtube, facebook)	Sí. Solo, en versión de pago	Solo para correos corporativos	No	No
Enviar archivos por chat (Word, ppt, pdf u otro)	Sí	Sí	Sí	Sí
Participar desde cualquier dispositivo (celular, computadora)	Sí	Sí	Sí	Sí
Pizarra didáctica	Sí	Sí	Sí	Sí
Duración de tiempo	1 hora (versión gratuita) - Ilimitado (versión de pago)	ilimitado	ilimitado	ilimitado
Silenciar audio	Solo el anfitrión o coanfitrión pueden hacerlo	Solo el moderador	Solo el moderador	Todos los participantes pueden silenciar a otros.
Número de participantes	100 (versión gratuita) - 1000 (versión de pago)	100	80	Ilimitado
Dividir la sala principal en salas pequeñas.	Solo, en versión de pago	Solo, en versión de pago	Sí	No

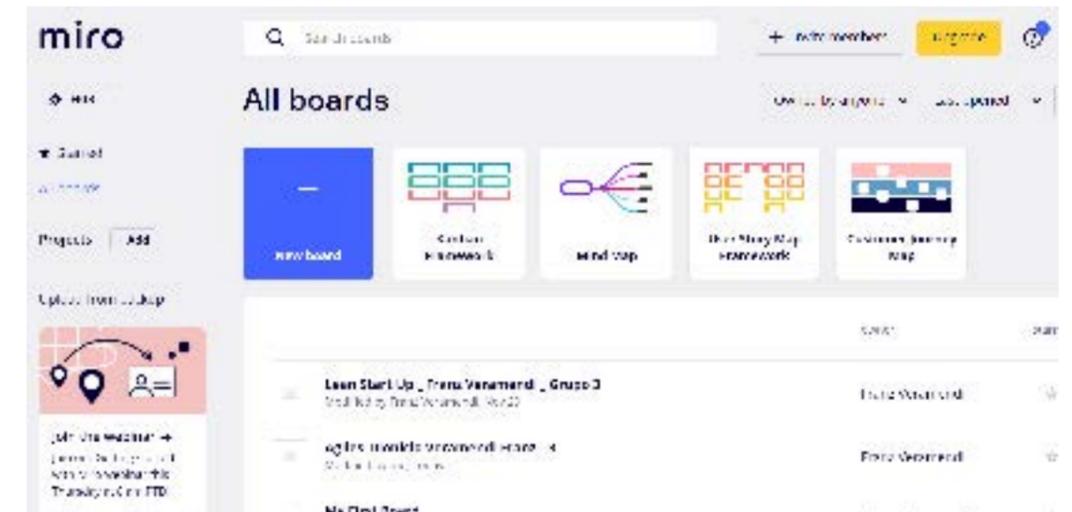
3.2. Servicios de almacenamiento de datos en internet

Estos servicios facilitarán el almacenamiento de archivos de diferentes tipos y el acceso a ellos cuando sea necesario a través de la web, además, en algunos casos se podrá editar documentos en vivo por el equipo mediante la plataforma. Algunos de los servicios de almacenamiento más usados son Google Drive, One Drive o Dropbox. Para usar estos servicios se debe contar con un correo electrónico.

3.3. Miro

Es una plataforma virtual que presenta una pizarra virtual colaborativa que permite dibujar diagramas o acceder a plantillas de diagramas prediseñados como flujos de trabajo o mapas mentales que se pueden editar en tiempo real con otras personas. La plataforma presenta un espacio infinito con múltiples recursos que permiten el diseño de planes de trabajo, la colaboración en estrategias y la planificación de las tareas de equipo, sumando a todos los participantes, en este proceso se utilizan notas adhesivas y las plantillas antes mencionadas. Se puede usar Miro como espacio virtual para el desarrollo de las actividades en equipo, cuenta con diversas plantillas para el trabajo con herramientas de innovación.

Link de Acceso: <https://miro.com/>



1 En algunos casos sus características pueden verse limitadas en su forma gratuita.





4

Innovación Social para el Trabajo Cultural Comunitario



4. Innovación social para el trabajo cultural comunitario

Cuando hablamos de innovación, nos referimos a crear e idear soluciones creativas para responder a una determinada problemática. En el caso de la innovación social y vista desde el quehacer cultural comunitario de los Puntos de Cultura, se plantea como un proceso a través del cual el equipo de la organización genera soluciones innovadoras que permitan alcanzar sus objetivos de la manera más efectiva, eficiente y sustentable, generando un impacto en sus comunidades.

El Cuaderno de trabajo de Innovación social para el trabajo cultural comunitario presenta metodologías y herramientas de innovación para los colectivos, asociaciones, organizaciones o grupos reconocidos como Puntos de Cultura, con el propósito de fomentar la ideación, la creatividad, la planificación de actividades y el trabajo colaborativo cuando estos se realicen en el marco de nuevas iniciativas y también para proyectos que se encuentren en marcha. Este cuaderno se basa en recursos existentes que han sido consolidados para el desarrollo y diseño de productos y/o servicios con enfoque cultural y social.



Hoja de Ruta del Curso de Innovación Social. Fuente: Elaboración Propia



4.1. Módulo I: Modelo de Negocio Social

En este módulo se compartirán los enfoques creativos y los factores críticos de éxito para fortalecer a organizaciones que crean impacto social y al mismo tiempo brindarles herramientas para generar valor en los servicios brindados a sus usuarios y/o beneficiarios.

Modelo de negocio social es un término proveniente del ámbito empresarial, que refiere a una estructura que ayuda a organizar los aspectos centrales de una idea de negocio, proyecto o actividad propuesta de una organización que prioriza el impacto social transformador, generando dos tipos de valor: el valor comercial y el valor de impacto en una comunidad.

Podemos partir de los componentes de un modelo de negocio para analizar a la organización. Existen tres componentes clave:

1. Crear valor: capacidad de la organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y optimizando recursos.
2. Entregar valor: capacidad de asegurar la satisfacción del beneficiario.
3. Capturar valor: capacidad de formular un precio o valor para las acciones que realiza la organización, logrando identificar si es viable realizar actividades a costo cero o estableciendo un mínimo de financiamiento.

Existen diversos tipos de Modelo de Negocio que pueden ir orientados a un producto, servicio, por plataforma o terceros, entre otros. Sin embargo, el modelo de negocio que presenta un enfoque de innovación es el modelo de negocio Canvas

⁵ Acumen Academy; Miller Center for Social Entrepreneurship. (2020). Business Model for Social Impact. Obtenido de Acumen Academy: <https://www.acumenacademy.org/course/business-models-social-enterprise>

⁶ Asesortech. (2017). Qué es el Business Model Canvas. Obtenido de Medium: <https://medium.com/asesortech/que-es-el-business-model-canvas-d63cd81ace1d>



4.1.1. Modelo de Negocio social: Diseño de Modelo Canvas

El modelo Canvas permite identificar al público objetivo que se verá beneficiado de los productos y servicios que ofrecemos, visualizando los aspectos básicos que requiere una organización, empresa social o emprendimiento.

Consolidaremos los conocimientos sobre cadena de valor (descripción de actividades necesarias para crear un producto y/o servicio) y los recursos, actividades y aliados claves para nuestro negocio social.

a. Herramienta de Apoyo: Modelo Canvas

El Business Model Canvas o Modelo de Negocio Canvas es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la organización, la infraestructura, los clientes y/o beneficiarios y las finanzas. Ayuda a las organizaciones a alinear sus actividades mediante la ilustración.

El modelo Canvas contiene 9 bloques de información que responde a las siguientes preguntas:

- Bloque 1: Segmento de cliente/beneficiario. ¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos?
- Bloque 2: Propuesta de Valor. ¿Qué tipo de relación buscan generar? ¿qué la diferencia de otras organizaciones similares? ¿qué beneficio diferencial ofrecen a tu público beneficiario?
- Bloque 3: Canales: ¿A través de que canales/medios contactará y atenderá a su consumidor/público/clientes/beneficiarios?
- Bloque 4: Relación con los clientes. ¿Qué tipo de relación busca generar con el o la consumidor/público/cliente/beneficiario?
- Bloque 5: Vías de ingreso. ¿Qué valor están dispuestos a pagar su consumidor/público/cliente/beneficiario por tu solución y mediante qué formas de pago? También se puede plantear que

⁷ Pizarro, M. (2011). Business Model Canvas. Obtenido de Google Dibujo: https://docs.google.com/drawings/d/1HWbEEY_hYR2s5syobfgoW2hAS-Evg07vgZUv3Li7uT8/edit?usp=sharing

⁸ Pizarro, M. (09 de diciembre de 2011). Business Model Canvas. Obtenido de marcelopizarro.com: <https://www.marcelopizarro.com/2011/12/business-model-canvas/>

⁹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelo de Negocio. NY: Wiley. Obtenido de <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>



otras vías de ingreso o financiamiento se pueden encontrar.

•Bloque 6: Recursos clave. ¿Qué recursos clave requiere tu modelo de negocio?

•Bloque 7: Actividades clave. ¿Qué actividades clave hay que desarrollar?

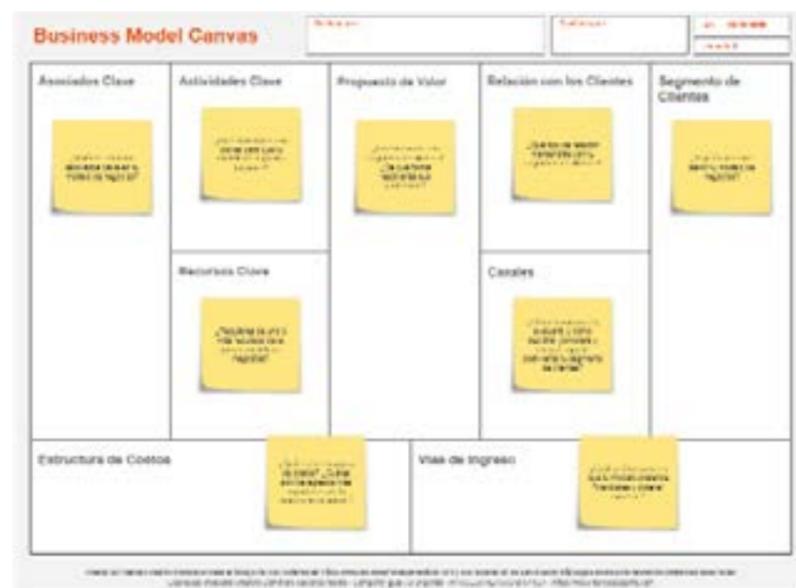
•Bloque 8: Socios claves. ¿Qué pueden hacer los socios mejor que tú o con un coste menor y, por tanto, enriquecer tu modelo de negocio?

•Bloque 9: Estructura de costos: ¿Qué costos incurre el desarrollar mi propuesta de valor?

b. Accesos en contexto virtual

- Link de Acceso a Plantilla en Google Dibujo: Modelo Canvas⁷
- Para obtener el "Lienzo del Modelo de Negocio" puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma Miro: Business Model Canvas (Lienzo de modelo de negocio).

c. Plantilla



Fuente: Elaboración Marcelo Pizarro⁸ basado en el trabajo del Alex Osterwalder⁹

d. Caso Ejemplo

La organización teatral Campo Libre tiene como propuesta el desarrollo de talleres online para jóvenes y adolescentes de la ciudad de Piura. En su modelo Canvas plantearía la siguiente información en los 9 bloques teniendo en cuenta el siguiente orden y respondiendo las siguientes preguntas:

• Bloque 1: Segmento de Cliente / Beneficiario

Nuestro Beneficiario: Nos dirigimos a jóvenes y adolescentes de entre 10 a 16 años de la ciudad de Piura.

Nuestro Cliente: Recibimos un fondo de la Organización Internacional sin Fines de Lucro "Soporte Internacional".

• Bloque 2: Propuesta de Valor

Taller de Teatro Comunitario para el desarrollo de habilidades blandas en jóvenes y adolescentes.

• Bloque 3: Canales

Nos contactaremos mediante redes sociales y los atenderemos vía plataformas de videoconferencia como Zoom.

• Bloque 4: Relación con los clientes

Buscamos generar un vínculo de confianza y formalidad al cumplir con el propósito de dar soporte a jóvenes y adolescentes a través de nuestro programa. Esta confianza y formalidad la afianzamos con informes, estrategias en redes sociales e indicadores de resultados para nuestro cliente. Con nuestros beneficiarios, le damos seguimiento a sus aprendizajes cumpliendo con el objetivo de mejorar sus oportunidades.

• Bloque 5: Vías de ingreso

Mediante Fondos, asesorías, consultorías a clientes corporativos, auspicios.

• Bloque 6: Recursos clave

- Plataforma de videoconferencia: Zoom.
- Recursos humanos.
- Infraestructura.

• Bloque 7: Actividades clave

- Ensayar previo al inicio del taller.
- Coordinar con personal.
- Investigar sobre otras organizaciones y programas parecidos.
- Gestionar aliados.

• Bloque 8: Socios claves

- Otras organizaciones teatrales.
- Corporativos que auspician.
- La municipalidad distrital.
- La comunidad de impacto.
- Los padres de familia.

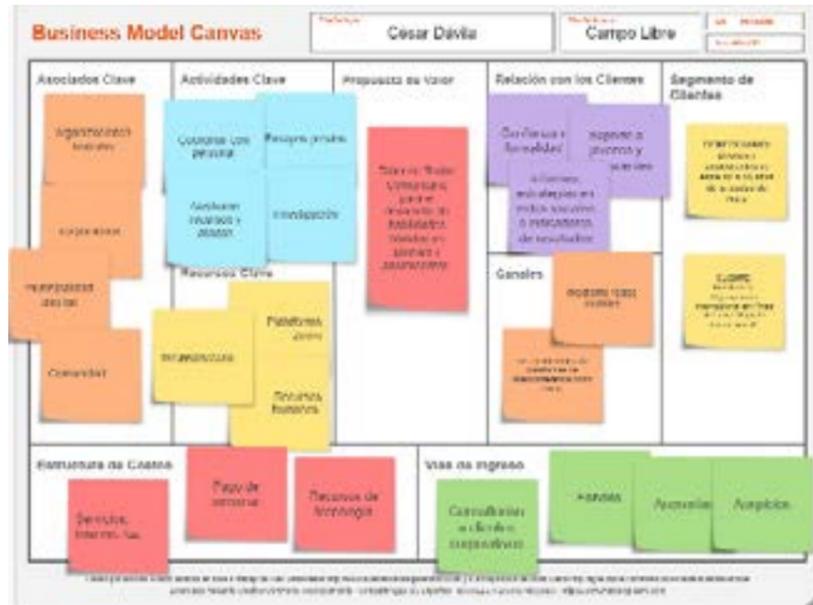
¹⁰ Pizarro, M. (09 de diciembre de 2011). Business Model Canvas. Obtenido de [marcelopizarro.com: https://www.marcelopizarro.com/2011/12/business-model-canvas/](https://www.marcelopizarro.com/2011/12/business-model-canvas/)

¹¹ Toyota Motor Corporation. (2020). Toyota Production System. Obtenido de http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html



• **Bloque 9: Estructura de costos**

- Pago a personal.
- Recursos tecnológicos: pago mensual de Zoom, redes sociales, página web.
- Servicios: internet, luz.



Fuente: Elaboración propia basada en la plantilla de Marcelo Pizarro¹⁰

4.2. Módulo II: Metodologías Ágiles para el Impacto Social

En este módulo aprenderemos a mejorar la gestión de actividades de los proyectos culturales implementando prácticas ágiles a través de una serie de herramientas que ayudarán a los equipos de trabajo a realizar sus actividades diarias con mayor impacto para sus beneficiarios.

Identificaremos los conceptos de la gestión tradicional de proyectos comparada con la gestión ágil de proyectos. Afianzaremos el uso de metodologías ágiles a sectores sociales con metodologías como el Kanban y el marco de trabajo SCRUM.

4.2.1. Metodología KANBAN:

Kanban es un método para gestionar el trabajo que surgió en Toyota Production System (TPS)¹¹. La palabra proviene del japonés y significa "Tarjeta con signos" o "Señal visual"¹². Contiene un tablero con el mismo nombre que en su versión general tiene tres enunciados: "Por hacer", "En proceso" y "Hecho". Si se aplica correctamente, sirve como fuente esencial de información de las actividades por realizar o realizadas del

equipo y hace seguimiento a los avances.

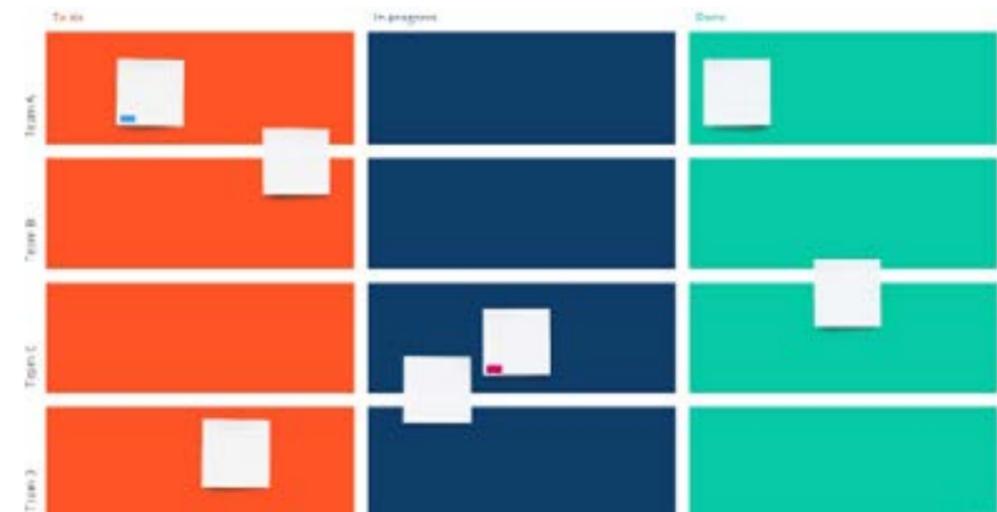
a. Herramienta de Apoyo: Tablero KANBAN

El tablero Kanban representa visualmente el proceso de trabajo de un equipo, ya sea en un proyecto o actividad. Asimismo, presenta cada etapa del proceso desde las tareas a realizar por cada persona involucrada del equipo, utilizando tarjetas para representar tareas y columnas para representar cada etapa del proceso. Las tarjetas se mueven de izquierda a derecha para **mostrar el progreso** y ayuda a coordinar a los equipos que realizan el trabajo.

b. Accesos en contexto virtual:

Para obtener el "Tablero Kanban" puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma MIRO: [Agile Board¹³](#) (Tablero Ágil).

c. Plantilla:



Fuente: Plantilla de MIRO – Agile Board (Tablero ágil)¹⁴

d. Caso Ejemplo

El grupo de danzas folklóricas Pañuelos Peruanos, integrado por Lucía, Héctor, Karina y Patty, han planificado realizar un festival de danzas programado para el siguiente mes. Para sistematizar la información del trabajo en equipo y medir el proceso de su trabajo emplearán un tablero KANBAN (Lo que se tiene pendiente **por hacer**, lo que se tiene **en progreso** y lo que se ha **realizado**), teniendo en cuenta las funciones de cada miembro del equipo:

- Lucía: Logística
- Héctor: Presupuesto
- Karina: Comunicaciones
- Patty: Gestión

¹² Kanbanize. (2020). Que es Kanban. Obtenido de <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban>

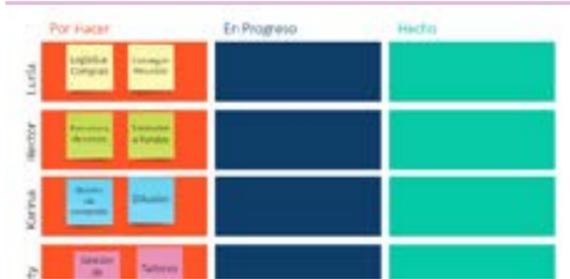
¹³ MIRO. (2020). Agile Board. Obtenido de Plantillas de Miro: <https://miro.com/templates/agile-board/>

¹⁴ MIRO. (2020). Agile Board. Obtenido de Plantillas de Miro: <https://miro.com/templates/agile-board/>



Las tarjetas representan cada tarea a realizar y cada miembro del equipo las irá moviendo de izquierda a derecha según culminen las tareas planteadas.

Por Hacer:



En Progreso:



Hecho:



4.2.2. Marco de trabajo SCRUM:

Scrum es un conjunto de buenas prácticas **para trabajar colaborativamente, en equipo**, ya que comprende la coordinación permanente del equipo de trabajo a través de reuniones y así obtener el mejor resultado posible para un proyecto.

El proceso del trabajo colaborativo cuenta con tres pilares: La transparencia (haciendo visible todas las actividades que van ocurriendo en el proceso), la inspección (haciendo seguimiento al progreso para identificar y corregir situaciones no esperadas) y la adaptación (que implica hacer ajustes en los procesos para solucionar o minimizar los problemas)¹⁵.

Estos pilares se muestran en las actividades al incorporar el marco de trabajo SCRUM en la organización, para este proceso es necesario definir El sprint y las reuniones de trabajo.

El Sprint o miniproyecto: Considerado el corazón de Scrum. Es un producto o entregable que se realiza en un ciclo corto de tiempo (máximo un mes) dentro de un proyecto o actividad. Se recomienda que la duración de los Sprints sea planificada a lo largo del desarrollo del proyecto o actividad. Cada nuevo Sprint comienza inmediatamente después de la finalización del Sprint previo.¹⁶

Reuniones de Trabajo: El SCRUM comprende 4 tipos de reuniones:

- **Reunión de planificación del Sprint:** Tiene una duración máxima de ocho horas para un Sprint de un mes. Para Sprints más cortos, el evento es usualmente más corto.
- **Reunión diaria del Sprint:** Es una reunión con un bloque de tiempo de 15 minutos para que el Equipo de Desarrollo sincronice sus actividades y cree un plan para las siguientes 24 horas. Esto permite inspeccionar el trabajo diario.
- **Reunión de revisión de Sprint:** Es la reunión de cierre. Al final del Sprint se lleva a cabo una revisión del Sprint para inspeccionar su Incremento y adaptar el avance del proyecto si fuese necesario.
- **Reunión de retrospectiva:** Es la reunión más importante, se plantean 3 preguntas ¿Qué salió bien en el proyecto?, ¿Qué necesitamos mejorar? y ¿Cuáles son los siguientes pasos? Es un espacio de reflexión acerca de los aciertos y errores de un Sprint, es también una oportunidad para el equipo de trabajo para autoevaluarse y crear un plan de mejoras que sean abordadas durante el siguiente Sprint.¹⁷

a. Herramienta de Apoyo

Reuniones del marco ágil SCRUM:

Utilizaremos el marco de trabajo SCRUM para la puesta en marcha de proyectos con la finalidad de asegurar el trabajo de equipo, las tareas y los plazos de entrega. Para organizaciones con enfoque social nos basaremos en los dos componentes: Los Sprints (mini proyectos) y reuniones de trabajo.

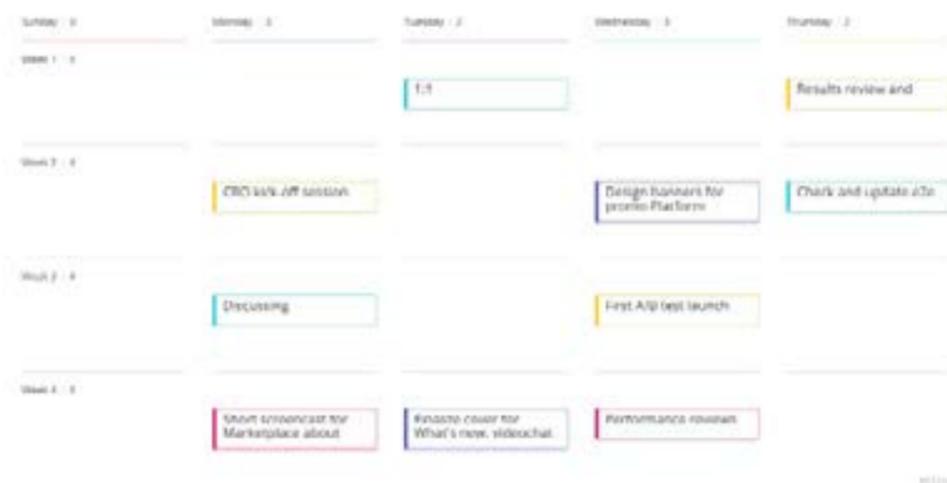
¹⁵ Proagilist. (17 de diciembre de 2015). Los tres pilares de Scrum. Obtenido de <https://proagilist.es/>: <https://proagilist.es/blog/agilidad-y-gestion-agil/agile-scrum/los-tres-pilares-de-scrum/>



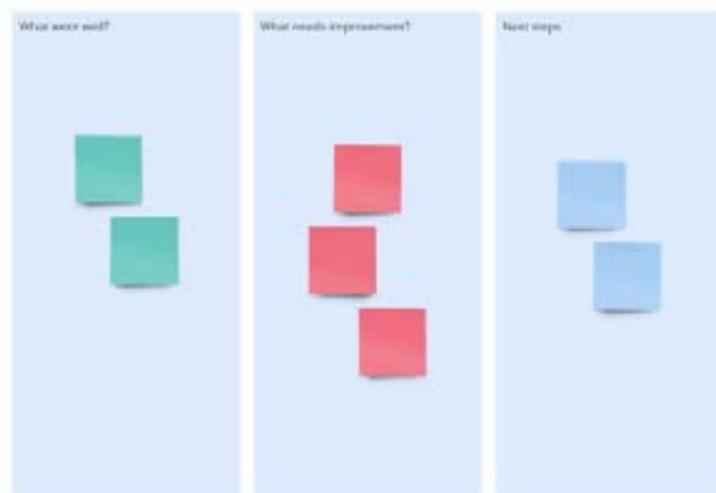
b. Accesos en contexto virtual

Para las 3 primeras reuniones (planificación, diaria y de revisión) puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma MIRO: **Monthly Planner¹⁸ (Agenda Mensual)**. Para la cuarta reunión llamada “Retrospectiva” puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma MIRO: **Retrospective¹⁹ (Retrospectiva)**

c. Plantilla



Fuente: Plantilla de MIRO – Monthly Planner (Agenda Mensual)²⁰



Fuente: Plantilla de MIRO – Retrospective (Retrospectiva)²¹

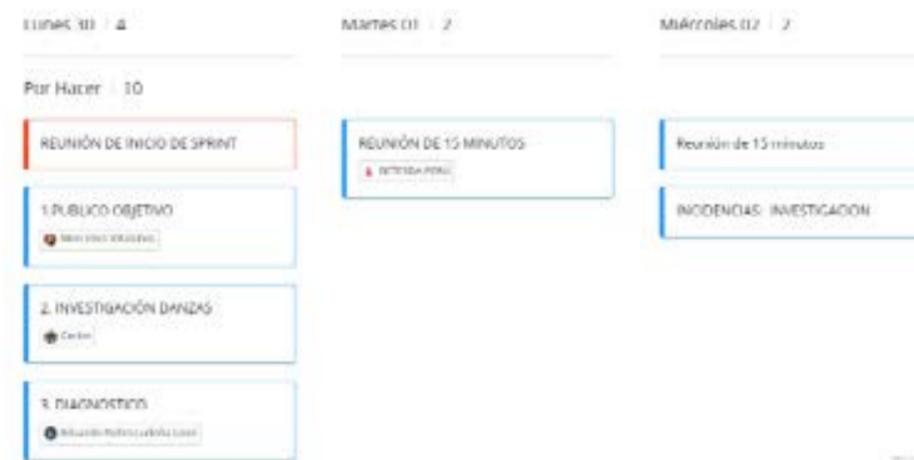
d. Caso Ejemplo

La asociación Agenda Cultura plantea un proyecto de 4 meses de duración, un festival cultural de diversos rubros artísticos: poesía, danza, artes escénicas, entre otros. El equipo cuenta con 6 integrantes, a todos se les ha asignado tareas y planean usar el marco de trabajo SCRUM para gestionar el proyecto y sus avances.

Para eso ha separado su proyecto en 4 Sprints (mini proyectos de duración máxima de 4 semanas) estructurando sus actividades en reuniones de equipo según el marco de trabajo SCRUM. Tuvieron las siguientes reuniones:

- Reunión de planificación: al inicio del Sprint, el lunes 30 del mes.
- Reuniones diarias de 15 minutos todos los días de lunes a viernes.
- Reunión de revisión: al finalizar el primer Sprint, el viernes 26 del mes siguiente.

MARCO DE TRABAJO SCRUM



Fuente: Elaboración propia basada en plantilla MIRO

¹⁷ Schwaber, K., & Sutherland, J. (julio de 2013). Scrum Guide. Obtenido de <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>

¹⁸ MIRO. (2020). Free Monthly Planner & Calendar Template for Teams. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/monthly-planner/>

¹⁹ MIRO. (2020). Atlassian Team Plays Online - Retrospectives. Obtenido de Miro: <https://miro.com/atlassian-team-plays/sprint-retrospective/>

²⁰ MIRO. (2020). Free Monthly Planner & Calendar Template for Teams. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/monthly-planner/>

²¹ MIRO. (2020). Atlassian Team Plays Online - Retrospectives. Obtenido de Miro: <https://miro.com/atlassian-team-plays/sprint-retrospective/>



Al finalizar el proyecto realizaron la reunión retrospectiva en la que nos planteamos 3 preguntas:

- **¿Qué salió bien en el proyecto?** se logró convocar a los artistas de los rubros necesarios para el festival.
- **¿Qué necesitamos mejorar?** el proceso para generar las invitaciones a los artistas.
- **¿Cuáles son los siguientes pasos?** Iniciar el plan de comunicaciones del festival



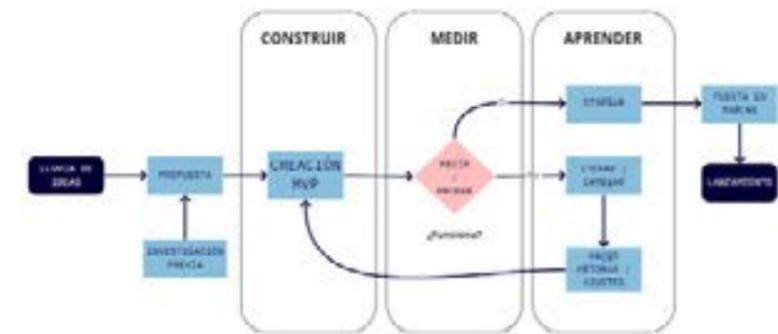
Fuente: Elaboración propia basada en plantilla MIRO

4.2.3. Lean StartUp para el sector social
Identificaremos nuevos conceptos de la gestión de proyectos utilizando metodologías y herramientas ágiles para el impacto social, enfocándonos en los principios²² de la metodología Lean StartUp.

La metodología Lean Startup de Eric Ries²³, nació con el objetivo de validar productos o servicios mediante experimentos rápidos que permitan probar empíricamente una hipótesis, obtener retroalimentación de los posibles beneficiarios/usuarios, así saber si estamos en la dirección adecuada o es momento de hacer modificaciones²⁴.

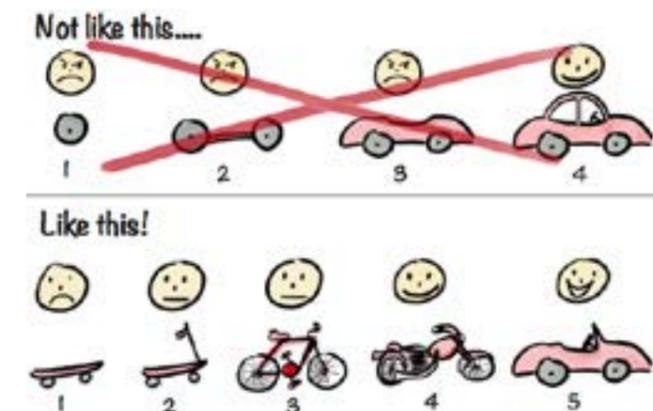
La metodología sigue un proceso de tres pasos: **construir, medir y aprender**. En la primera fase de construcción se crea el Producto Mínimo Viable (PMV), un

modelo del proyecto de bajo costo que permite hacer tangible las primeras ideas y probar la hipótesis. La segunda fase es la medición del PMV, testado con los usuarios/beneficiarios para ver si el producto o el servicio es aceptado o es necesario hacer un cambio. La última fase es el aprendizaje, donde se definen las actividades necesarias para el lanzamiento del producto o servicio de gran escala.



Proceso de la metodología Lean StartUp
Fuente: Elaboración propia utilizando plantilla de MIRO²⁵.

Dentro de la metodología es importante definir al **Producto Mínimo Viable** (MVP, del inglés Minimum Viable Product), este es un producto con suficientes características para satisfacer a los usuarios/beneficiarios iniciales, y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro del producto o servicio²⁶.



Fuente: Adaptación de la ilustración de Henrik Kniberg²⁷

²² Acumen Academy. (2020). Lean Startup Principles for the Social Sector. Obtenido de Acumen Academy: <https://www.acumenacademy.org/course/lean-startup-principles-social-sector>

²³ Ries, E. (2011). The Lean Startup. NY: Crown Publishing Group. Obtenido de <http://theleanstartup.com/>

²⁴ Ibarra, N. (2017). Metodología Lean Startup. Obtenido de CISAI: <https://cisai.iteso.mx/metodologia-lean-startup/>

²⁵ MIRO. (2020). Flowchart Template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/flowchart/>

²⁶ Díaz, A. (2018). Características de un Producto Mínimo Viable. Obtenido de lennovators.tech: <https://leannovators.tech/blog/caracteristicas-de-un-producto-minimo-viable/>

²⁷ Kniberg, H. (2016). Making sense of MVP (Minimum Viable Product) – and why I prefer Earliest Testable Usable/Lovable. Obtenido de crisp.se: <https://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp>



a. Herramienta de Apoyo

Hipótesis:

En esta etapa vamos a aterrizar la solución que estamos planteando, teniendo en cuenta que es un supuesto por validar con los usuarios beneficiarios. Para esto responderemos a tres preguntas:

1. ¿Cómo se llama y qué trata mi solución?
2. ¿Cuál es mi objetivo y público objetivo?
3. ¿Qué impacto quiero conseguir en mi público objetivo?

Producto Mínimo Viable (PMV):

En esta etapa diseñaremos un producto modelo de corta duración para probar si nuestra idea es funcional y también si es aceptada por nuestros usuarios o beneficiarios.

Desarrollo de usuario/beneficiario:

En esta etapa nos planteamos 4 pasos para diseñar el perfil de nuestra persona usuaria: cliente o beneficiario, a quien estamos diseñando una solución. Está basada en la metodología Customer Development (comportamiento del consumidor) de Steve Blank²⁸, uno de los pioneros de la revolución Lean StartUp.

Paso 1. Descubrimiento de usuarios / beneficiarios: Es el primer planteamiento del público objetivo que tenemos en mente.

Paso 2. Validación usuarios / beneficiarios: Es un proceso en vivo, es decir haciendo pruebas con personas en la vida real.

Paso 3. Creación del perfil del usuario / beneficiario: Es el diseño del perfil de del usuario basándonos en las pruebas y validaciones de la etapa de prueba/ testeo.

Paso 4. Estructura del sistema organizacional: Es la sistematización de información que permite mayor claridad del producto o servicio que ofreceremos.

Lean Canvas:

Por último, es importante estructurar el proyecto que estamos planteando desarrollar en un lienzo visible y colaborativo. En esta metodología usaremos una adaptación del Lienzo del modelo de negocio con cambios relacionado al enfoque ágil: la medición y el aprendizaje. Este lienzo fue creado por Ash Maurya²⁹, CEO de Leanstack, empresa que provee recursos sobre metodologías ágiles a emprendedores e innovadores.

Para la elaboración de esta herramienta debes plantear lo siguiente:

- **Problema:** ¿Qué problemática queremos solucionar?
- **Soluciones:** ¿Qué/Cuales soluciones puedo plantear para generar impacto en mi comunidad?
- **Propuesta única de valor:** ¿Por qué mi idea/propuesta es novedosa?
- **Ventaja competitiva:** ¿Qué es lo que me hace único/distinto? Ej. Años de trayectoria, equipo especializado, etc.
- **Segmento Clientes/Beneficiarios:** ¿Quiénes son mis clientes/beneficiarios?
- **Alternativas existentes:** ¿Existen otras organizaciones como las mías? ¿Existen otras soluciones como la mía?
- **Medición / validación:** ¿Cómo puedo medir mi valor? Ej. Encuestas, indicadores, focus group, proyecto de investigación, etc.
- **Aprendizaje:** ¿Qué necesito mejorar? ¿Qué salió bien? ¿Qué cambios tengo que realizar?
- **Canales de comunicación:** ¿Cómo socializaré mi propuesta? ¿Cómo entregaré mi propuesta?
- **Mis primeros usuarios/ beneficiarios:** ¿Quiénes son/serán las primeras personas que prueben mi producto/servicio?
- **Estructura de Costos:** ¿Cuáles son los costos de mi propuesta? Ej. Servicios, honorarios, etc.
- **Vías de ingreso:** ¿Cómo generaré ingresos? ¿Cómo puedo ser sostenible? Ej. Productos diversificados, consultoría, talleres, etc.

b. Accesos en contexto virtual:

- Para obtener el diagrama “Desarrollo de Cliente/Beneficiario” puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma MIRO y adaptarla con los 4 pasos del “Desarrollo de usuario/beneficiario”: **Quick Retrospective³⁰ (Retrospectiva Rápida).**

- Para obtener el “Lean Canvas” puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma MIRO: **Lean Canvas³¹ (Lienzo Ágil).**

²⁸ Blank, S. (2005). The Customer Development Model extract of “The Path to Epiphany”. Obtenido de stanford.edu: <https://web.stanford.edu/class/archive/engr/engr140a/engr140a/cgi-bin/MFP/wp-content/uploads/2015/03/Session-4-Customer-Development.pdf>

²⁹ Maurya, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Newton, Massachusetts: O'Reilly Media. Obtenido de <https://leanstack.com/runninglean>

³⁰ MIRO. (2020). Retrospective Tool template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/retrospective-tool/>

³¹ MIRO. (2020). Lean Canvas Template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/lean-canvas/>



c. Plantillas:

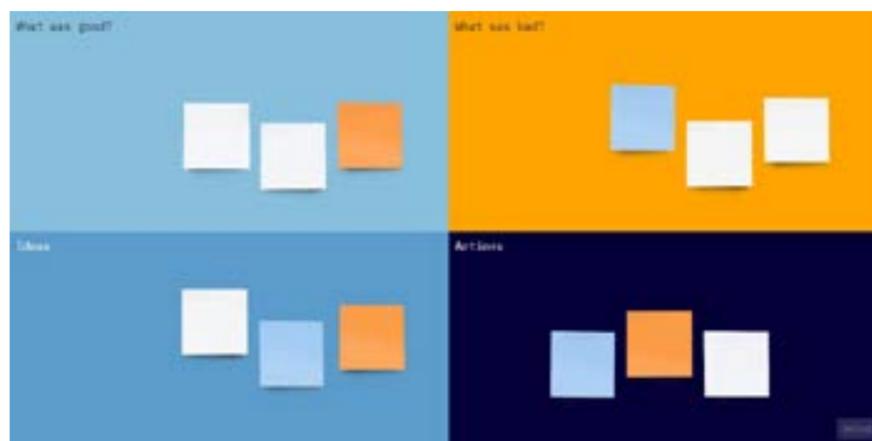
A continuación, se presentan las plantillas que te servirán para elaborar la Hipótesis, Desarrollo de Usuario/Beneficiario y Lean Canvas. Para desarrollar el Producto Mínimo Viable no se requiere de una plantilla.

Plantilla para Hipótesis:



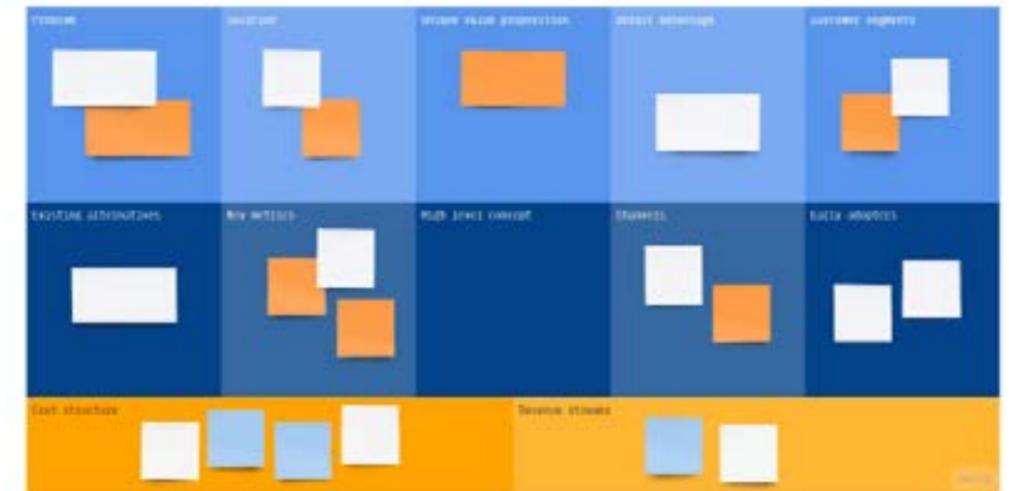
Fuente: Adaptación de la Plantilla del curso Lean Start Up for the Social Sector – Acumen Academy³²

Plantilla para Desarrollo de Usuario/Beneficiario:



Fuente: Plantilla de MIRO – Quick Retrospective (Retrospectiva rápida) ³³

Plantilla para Lean Canvas (Lienzo Ágil):

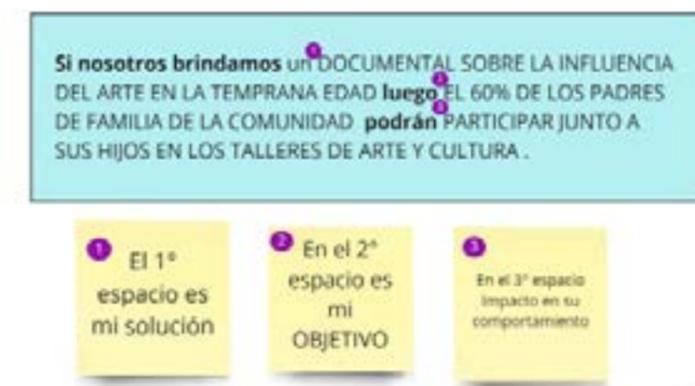


Fuente: Plantilla de MIRO – Lean Canvas (Lienzo ágil) ³⁴

d. Caso Ejemplo:

Fórmula1 Cinema está elaborando un documental sobre la influencia del arte en la temprana edad, busca obtener fondos y soporte de organizaciones corporativas. Debido a que es necesario probar si su propuesta funciona, Carmen -la líder de proyecto- ha decidido elaborar un entregable: un vídeo de dos minutos sobre el documental y una investigación que pretende socializar a sus clientes (auspiciadores corporativos), público para medir alcance y al fondo internacional para obtener más recursos. Los resultados de la audiencia con quién comparta el video e informe le permitirán hacer ajustes a la idea original basándose en una idea modelo funcional, permitiéndole medir resultados desde el inicio de su proyecto.

Hipótesis:



Fuente: Elaboración propia (sin plantilla) basada en la información de Acumen Academy³⁵

³² Acumen Academy. (2020). Lean Startup Principles for the Social Sector. Obtenido de Acumen Academy: <https://www.acumenacademy.org/course/lean-startup-principles-social-sector>

³³ MIRO. (2020). Retrospective Tool template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/retrospective-tool/>

³⁴ MIRO. (2020). Lean Canvas Template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/lean-canvas/>

³⁵

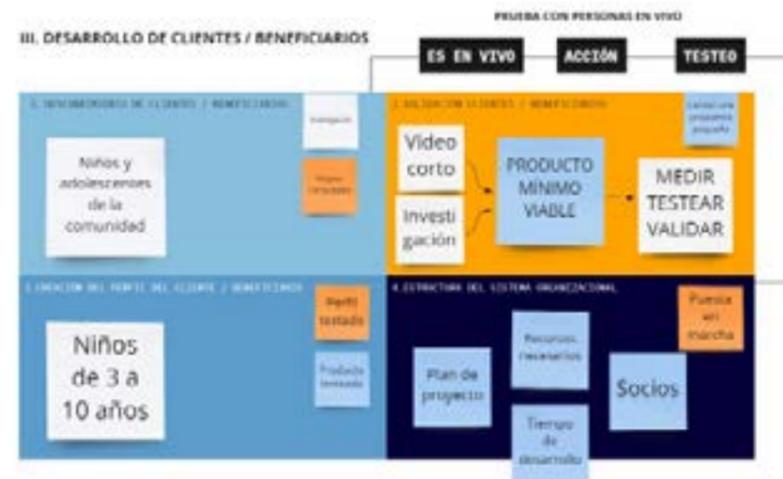


Producto Mínimo Viable:

Un vídeo corto de dos minutos sobre el documental, una parte de la investigación para socializar con los auspiciadores.

Fuente: Elaboración propia (sin plantilla) basada en la información de Acumen Academy³⁶

Desarrollo de clientes / beneficiarios:



Elaboración propia basada en plantilla MIRO

Leancanvas:



Elaboración propia basada en plantilla MIRO

4.3. Módulo III: Diseño centrado en personas para proyectos sociales

En este módulo aprenderemos a diseñar proyectos, servicios y experiencias para mejorar la vida de los usuarios o beneficiarios en las intervenciones que realicen las organizaciones. Es una invitación para que el sector social adopte un enfoque centrado en el ser humano y para la resolución de problemas.

Etapa inicial: Ideación, Creatividad y Proceso de Diseño

Iniciaremos conversando sobre la creatividad³⁷ desde la generación, incubación y aterrizaje de las ideas para luego entender cómo funciona el proceso de diseño.

Etapa de desarrollo: Proceso del diseño centrado en personas

Aprenderemos a plantear y diseñar soluciones frente a desafíos identificados basándonos en la metodología Diseño centrado en personas (DCP) de la organización IDEO³⁸. El proceso Diseño Centrado en Personas (DCP) examina necesidades, sueños y comportamientos de las personas que se verán beneficiadas por las soluciones resultantes. Se pretende escuchar lo que estas personas desean, lo que necesitan. A eso le llamamos la **dimensión de lo que es deseable**. A lo largo de todo el proceso de diseño miramos al mundo a través de esta perspectiva³⁹.

Etapa de ejecución: Talleres Grupales

Consolidaremos los aprendizajes de la etapa anterior realizando un taller práctico, que consiste en diseñar una solución frente a 3 desafíos que serán trabajados de manera colaborativa utilizando la metodología Diseño Centrado en Personas. Siguiendo los siguientes pasos:

- **Paso 1.** Selección de equipos: se recomienda incentivar la agrupación de los participantes por temas afines o de interés.
- **Paso 2.** Seleccionar un desafío: Este debe ser elegido en base a la observación y/o investigación de experiencias o necesidades detectadas en tu entorno o zona de intervención.
- **Paso 3.** Trabajo colaborativo: Consiste en realizar talleres basados en el intercambio de ideas, para ello es necesario que los participantes puedan familiarizarse con sus compañeros previamente a través de dinámicas compartidas por el facilitador o facilitadora, abriendo paso al desarrollo de la metodología DCP y empleo de herramientas como mapa de empatía, identificación del reto, matriz de priorización, prototipo y concepto final.
- **Paso 4.** Presentación de ideas. Se recomienda emplear la herramienta Elevator Pitch para socializar la solución propuesta para las partes interesadas de manera concreta.

³⁷ Johnson, S. (2011). Where Good Ideas Come from. NY: Riverhead Books. Obtenido de <https://stevenberlinjohnson.com/where-good-ideas-come-from-763bb8957069>

³⁸ IDEO.ORG. (2020). Designing for Access. Obtenido de Ideo: <http://ideo.org/>

³⁹ IDEO.ORG. (2020). Design Kit. Obtenido de Ideo.org: <https://www.designkit.org/>



a. Herramienta de Apoyo

Mapa de empatía ⁴⁰

Es un formato que busca describir el usuario o beneficiario ideal de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el usuario / beneficiario, y cómo relacionarse con él⁴¹:

- Aspecto 1: ¿Qué piensa y siente la persona?
- Aspecto 2: ¿Qué mira u observa?
- Aspecto 3: ¿Qué escucha?
- Aspecto 4: ¿Qué dice y hace?
- Aspecto 5: Dolores / limitaciones / obstáculos
- Aspecto 6: Éxitos / ganancias / motivación

Identificación del Reto

Según la “Guía de trabajo de Innovación”⁴², se ha adaptado para esta etapa lo siguiente:

- ¿Quiénes son mis usuarios/beneficiarios?: Es decir, las personas a las que ayudaremos o impactamos dándole solución al desafío.
- ¿Qué queremos conseguir?: Entendiendo el desafío que vamos a abordar.
- ¿Cuáles son las necesidades del usuario/beneficiario?: Después del mapa de empatía tendremos información sobre sus necesidades.
- ¿Cómo podemos conseguirlo?: Primeras propuestas de solución al desafío.

Matriz de Priorización

Basándonos en la “Guía de trabajo de Innovación”⁴³, la matriz de priorización permite agrupar las ideas según su prioridad midiendo el grado de esfuerzo y el valor de impacto que generaría tomar acción sobre ellas.

Prototipado: Mapa de Experiencia para Prototipo

Con el mapa de experiencia identificamos 3 componentes antes de hacer nuestro prototipo o maqueta de nuestra propuesta, este proceso es una adaptación de la “Guía de trabajo de Innovación”:

- ¿Qué quiero diseñar para solucionar mi desafío?
- ¿Qué es importante mostrar de mi solución?
- ¿Cómo lo voy a hacer?

Concepto Final

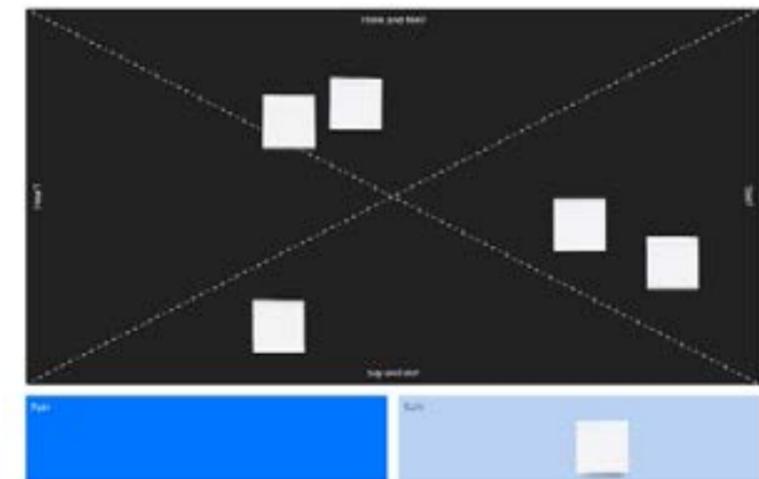
Basándonos en la “Guía de trabajo de Innovación”, al realizar un prototipo tendremos que desarrollar un pitch o discurso pequeño para transmitir la idea a los usuarios o a posibles auspiciadores, usuarios/beneficiarios y otras organizaciones para esto es necesario definir el concepto final como una propuesta de valor, una descripción breve y entendible.

b. Accesos en contexto virtual

- Para obtener el diagrama “Mapa de Empatía” puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma Miro: **Empathy Map⁴⁴ (Mapa de Empatía)**.
- Para adaptar las 4 preguntas de la “Identificación del Reto” puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma Miro: **4Ls Retrospective⁴⁵ (Retrospectiva 4L)**
- Para obtener la “Matriz de Priorización” puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma Miro: **Impact/Effort Matrix⁴⁶ (Matriz de Impacto y Esfuerzo)**
- Para adaptar el “Mapa de Experiencia del Prototipado” puedes buscar la siguiente plantilla en la plataforma: **Idea Funnel Backlog⁴⁷ (Embudo de Ideas)**

c. Plantillas

Plantilla de mapa de empatía:



Fuente: Plantilla de MIRO – Empathy Map (Mapa de Empatía)⁴⁸

⁴⁰ Gray, D. (2010). Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers. NY: O'Reilly Media. Obtenido de <http://www.xplaner.com/books/>

⁴¹ Custodio, M. (2017). Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad. Obtenido de rdstation: <https://www.rdstation.com/co/blog/mapa-de-empatia/>

⁴² INSITUM. (2016). Guía de Trabajo de Innovación. Obtenido de StuDocu: <https://www.studocu.com/pe/document/instituto-peruano-de-administracion-de-emprendedores-escuela-de-emprendedores/administracion-de-negocios/apuntes/desafio-cadeu-guia-de-innovacion-manual-de-facilitacion/9343947/view?shared=u&sid=01609115907>

⁴³ INSITUM. (2016). Guía de Trabajo de Innovación. Obtenido de StuDocu: <https://www.studocu.com/pe/document/instituto-peruano-de-administracion-de-emprendedores-escuela-de-emprendedores/administracion-de-negocios/apuntes/desafio-cadeu-guia-de-innovacion-manual-de-facilitacion/9343947/view?shared=u&sid=01609115907>

⁴⁴ MIRO. (2020). Empathy Map Template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/empathy-map>

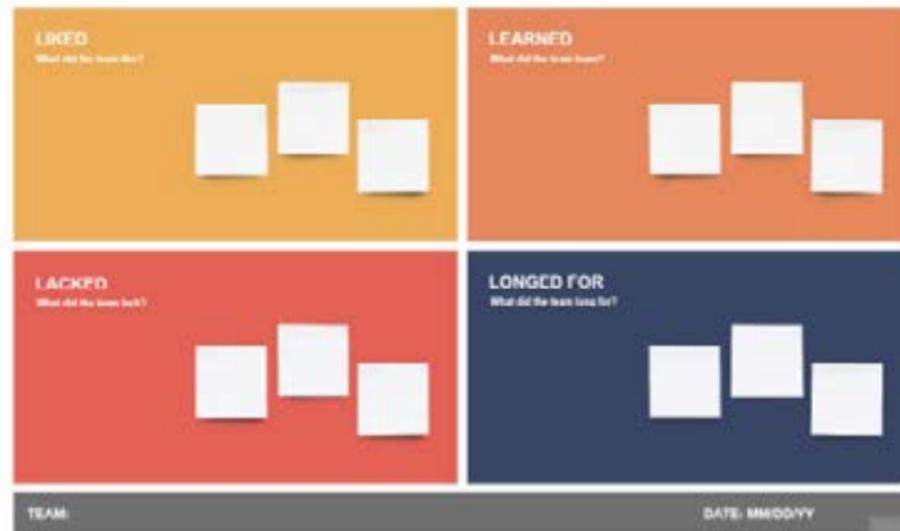
⁴⁵ MIRO. (2020). 4Ls Retrospective Template and Guide. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/4-ls-retrospective/>

⁴⁶ MIRO. (2020). Impact effort matrix. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/impact-effort-matrix/>

⁴⁷ MIRO. (2020). Idea Funnel Backlog Template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/idea-funnel-backlog/>

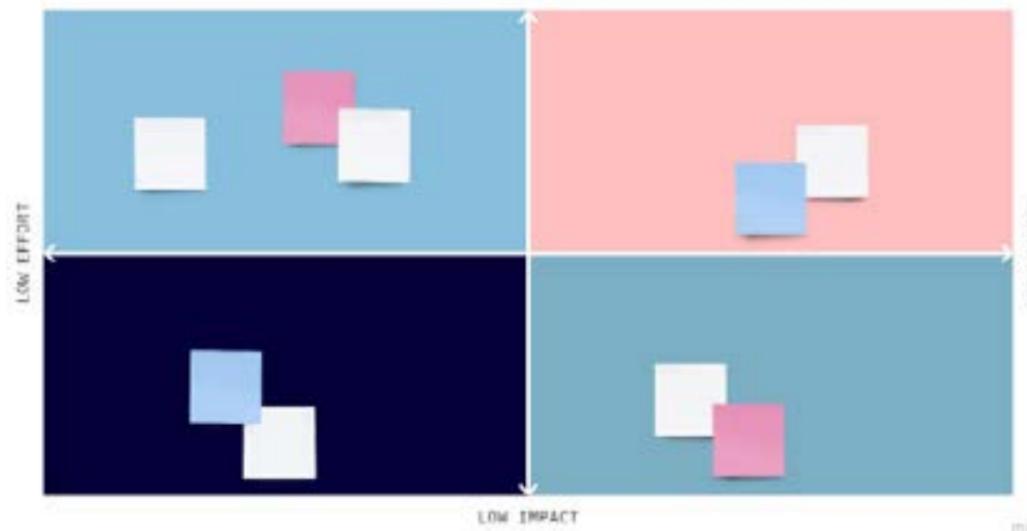


Plantilla para la identificación del reto:



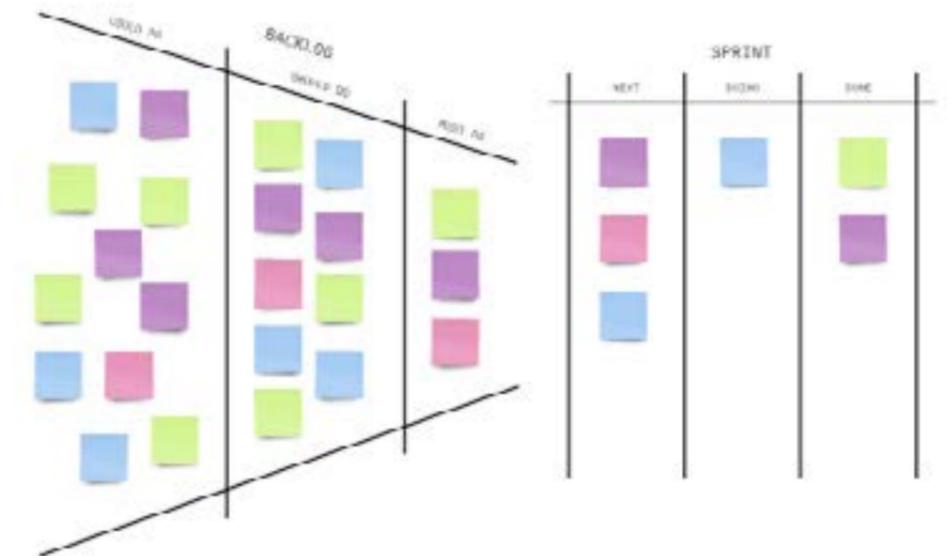
Fuente: Plantilla de MIRO –4Ls Retrospective⁴⁹ (Retrospectiva 4L)

Plantilla para matriz de priorización:



Fuente: Plantilla de MIRO – Impact/Effort Matrix⁵⁰ (Matriz de Impacto y Esfuerzo)

Plantilla para mapa de la experiencia del prototipado:



Fuente: Plantilla de MIRO – Idea Funnel Backlog⁵¹ (Embudo de Ideas)

d. Casos Ejemplos:

El ejemplo a continuación es el resultado del trabajo de un equipo de representantes de organizaciones reconocidas como Puntos de Cultura (en adelante los llamaremos "Equipo PDC"), a continuación, los créditos del trabajo pertenecen a:

- José Miguel Dávila Salas - Red LGTB Arequipa (Arequipa)
- Percy Pinto Ávila - DONABENY CULTURA (Lima)
- Solange Velarde - Tambo de Bronce (Arequipa)
- Miguel Sánchez - Perú Tradición y Costumbres (Lima)
- Iliana Sol León - Portavoz Perú (Lima)

Se planteó el siguiente desafío:

¿Cómo logramos que las personas asistan a un festival cultural online?

El equipo propuso lo siguiente:

- Proyecto: Festival de Arte/Tecnología por plataforma Web
- Público Objetivo: Jóvenes de 16 a 30 años

⁴⁹ MIRO. (2020). 4Ls Retrospective Template and Guide. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/4-ls-retrospective/>

⁵⁰ MIRO. (2020). Impact effort matrix. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/impact-effort-matrix/>

⁵¹ MIRO. (2020). Idea Funnel Backlog Template. Obtenido de Miro: <https://miro.com/templates/idea-funnel-backlog/>



Mapa de empatía:



Fuente: Elaboración de contenido por parte de EQUIPO PDC basada en plantilla MIRO

Identificación del reto:



Fuente: Elaboración de contenido por parte de EQUIPO PDC basada en plantilla MIRO

Matriz de Priorización:



Fuente: Elaboración de contenido por parte de EQUIPO PDC basada en plantilla MIRO

Prototipado:



Fuente: Elaboración de contenido por parte de EQUIPO PDC basada en plantilla MIRO



Concepto final:



Fuente: Elaboración de contenido por parte de EQUIPO PDC basada en la Guía de INSITUM⁵²

Elevator Pitch (Discurso del Elevador):

El Elevator pitch es un discurso simple, contundente y rápido que engloba lo que haces como profesional o los servicios/productos que ofrece tu negocio/emprendimiento/asociación.

Teniendo en cuenta los consejos de Alicia Ro, plantearemos 7 pasos para hacer un Elevator pitch exitoso:

1. Haz una pregunta o afirmación sorprendente
2. Presentación / ¿Quién eres? / ¿Qué haces aquí?
3. ¿Cuáles son los problemas o necesidades que abordas?
4. ¿Qué soluciones aportas?
5. ¿Qué beneficios obtiene el cliente/usuario/beneficiario?
6. ¿Por qué tú eres / tu organización es la persona/entidad adecuada?
7. Llamada a la acción o a las colaboraciones

a. Caso ejemplo:

Basándonos en el ejemplo anterior del "Equipo PDC" sobre su solución "Cuponera Digital", este sería su Elevator Pitch:

Inicia con una pregunta o afirmación sorprendente (Un breve concepto informativo sobre una problemática).

¿Sabías que, según los resultados de MCI Group, el 65% de encuestados considera que la falta o pérdida de atención de los participantes es un inconveniente en los eventos online?

Presentación / ¿Quién eres? / ¿Qué haces?

Hola, soy representante del "Equipo PDC" y juntos buscamos mejorar el nivel de asistencia a los eventos culturales online que realizamos desde nuestras organizaciones.

¿Cuáles son los problemas o necesidades que abordas?

Por la pandemia los eventos culturales empezaron a desarrollarse de manera virtual, esta situación nos invitó a aprender nuevas habilidades digitales y ser más creativos en nuestras propuestas, sin embargo, a pesar de crear eventos online, notamos que sólo asiste un porcentaje de los inscritos y los que asisten solo participan un período corto de tiempo.

¿Qué soluciones aportas?

Proponemos crear una "Cuponera Digital" como estrategia de marketing para involucrar al público asistente a participar de concursos, sorteos y premios a través de cupones obtenidos al asistir al evento.

¿Qué beneficios obtiene el usuario o beneficiario?

Los asistentes disfrutarán de eventos culturales online que sean más participativos y dinámicos, obteniendo beneficios que los invitaría a involucrarse con la propuesta.

¿Por qué eres la persona/solución adecuada? ¿Por qué te deberían elegir?

Nuestro objetivo es brindar eventos culturales online novedosos que incrementen el interés del público con beneficios digitales.

Llamada a la acción o Invitación a sumarse.

Los invitamos a participar de nuestros eventos culturales online y compartir nuevas actividades con grandes beneficios.

⁵² INSITUM. (2016). StuDocu. Obtenido de Guía de Trabajo de Innovación: <https://www.studocu.com/pe/document/instituto-peruano-de-administracion-de-empresas-escuela-de-empresarios/administracion-de-negocios/apuntes/desafio-cadeu-guia-de-innovacion-manual-de-facilitacion/9343947/view?shared=u&sid=01609115907>

5

Recomendaciones



5. Recomendaciones

En proyectos de innovación es importante:

- **Aceptar el fracaso:** Para el diseño de productos y servicios es esencial hacer ensayos prueba y error, entender si lo que diseñamos es funcional y sino hacer cambios rápidos.
- **Tener enfoque creativo:** La creatividad es el corazón del diseño de nuevos productos y servicios.
- **Mantener el optimismo:** Es probable que se realicen muchos cambios en corto tiempo por es necesario ser optimistas hasta lograr los resultados esperados.
- **Ser perseverantes:** Cuando un producto o servicio no está funcionando es importante aprender del error y seguir intentando, es el camino al éxito en la innovación.
- **Concentrarse en el cambio, no en la solución:** Entendamos primero donde y a quién busco generar el impacto, conocer al entorno y a los usuarios antes de plantear una solución, teniendo en cuenta que el principal enfoque son las personas.



6

Glosario de términos



6. Glosario de términos

- **Ágil:** Es una característica relacionada a la flexibilidad y adaptación a los cambios. En proyectos, agilidad se refiere a cambiar con rapidez o en corto tiempo entre una idea u otra, haciendo pruebas y ajustes.
- **Disruptivo:** Es un producto o entidad que produce un cambio brusco en la cadena de valor generando una innovación en las actividades.
- **Elevator Pitch:** Es un discurso, breve y conciso, que tiene como objetivo presentar un proyecto, un producto o cualquier solución en un corto tiempo.
- **Empatía:** Es la capacidad de reconocer las emociones experimentadas por otra persona. En innovación nos permite entender la perspectiva, estado mental y estilo de vida de las personas que utilizarán nuestro producto o servicio.
- **Experimentación:** Es el proceso para realizar pruebas de los productos y servicios en desarrollo.
- **Ideación:** Proceso para la creación de un producto o servicio o para el ajuste, implementación y lanzamiento.
- **Innovación:** Cambio que introduce alguna novedad o varias. Es la acción de crear nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.
- **Iteración:** Es la repetición de un proceso tomando como punto de partida de cada repetición, el resultado obtenido anteriormente.
- **Laboratorio:** Es un lugar o plataforma de aprendizaje y experimentación de ideas.
- **Pivotear:** Es realizar un cambio del producto o servicio que ofrecemos después de una validación que no resulto exitosa o que no tuvo aceptación por parte de nuestro público objetivo.



- **Propuesta de Valor:** Recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una organización puede aportar a sus clientes o beneficiarios.
- **Prototipo:** Primer modelo, representación o simulación de producto de rápido diseño y bajo coste que prueba la funcionalidad de un concepto preliminar.
- **Segmento:** Es una porción de un grupo, la delimitación según características, especificaciones, estilos, etc.
- **Sistematización:** Implementación de una estrategia, metodología, disciplina, recursos y el soporte necesario para que la innovación pueda ser desarrollada al interior de una organización.
- **Sostenibilidad:** Es el desarrollo que satisface las necesidades sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social
- **Storytelling:** Es la forma de contar historias o de inspirar a través de una historia para llegar a tu audiencia, como estrategia para crear vínculos con tu cliente o usuario.
- **Testeo:** Es la acción de realizar pruebas de un producto con las personas.



Bibliografía





7. Bibliografía

- Acumen Academy. (2020). Lean Startup Principles for the Social Sector. Nombre de la página: <https://www.acumenacademy.org/course/lean-startup-principles-social-sector>
- Acumen Academy; Miller Center for Social Entrepreneurship. (2020). Business Model for Social Impact. Nombre de la página: <https://www.acumenacademy.org/course/business-models-social-enterprise>
- Asesortech. (2017). Qué es el Business Model Canvas. Nombre de la página: <https://medium.com/asesortechla/qu%C3%A9-es-el-business-model-canvas-d63cd81ace1d>
- Blank, S. (2005). The Customer Development Model extract of “The Path to Epiphany”. Nombre de la página: <https://web.stanford.edu/class/archive/engr/engr140a/engr140a/cgi-bin/MFP/wp-content/uploads/2015/03/Session-4-Customer-Development.pdf>
- Custodio, M. (2017). Mapa de empatía: qué es y 6 pasos para crear uno de calidad. Nombre de la página: <https://www.rdstation.com/co/blog/mapa-de-empatia/>
- Díaz, A. (2018). Características de un Producto Mínimo Viable. Nombre de la página: <https://leannovators.tech/blog/caracteristicas-de-un-producto-mi-ni-mo-viable/>
- Fernandez, H. (2018). Elevator Pitch. Nombre de la página: <https://economia-tic.com/elevator-pitch/>
- Google. (2020). Google Classroom. Nombre de la página: <https://classroom.google.com/>
- Google. (2020). Google Drive. Nombre de la página: <https://drive.google.com/>
- Gray, D. (2010). Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers. NY: O’Reilly Media. Nombre de la página: <http://www.xplaner.com/books/>



- Ibarra, N. (2017). Metodología Lean Startup. Nombre de la página: <https://cisai.iteso.mx/metodologia-lean-startup/>
- IDEO.ORG. (2020). Design Kit. Nombre de la página: <https://www.designkit.org/>
- IDEO.ORG. (2020). Designing for Access. Nombre de la página: <http://ideo.org/>
- INSITUM. (2016). Guía de Trabajo de Innovación. Nombre de la página: <https://www.studocu.com/pe/document/instituto-peruano-de-administracion-de-empresas-escuela-de-empresarios/administracion-de-negocios/apuntes-desafio-cadeu-guia-de-innovacion-manual-de-facilitacion/9343947/view?sha-red=u&sid=01609115907>
- Johnson, S. (2011). Where Good Ideas Come from. NY: Riverhead Books. Nombre de la página: <https://stevenberlinjohnson.com/where-good-ideas-come-from-763bb8957069>
- Kanbanize. (2020). Que es Kanban. Nombre de la página: <https://kanbanize.com/es/recursos-de-kanban/primeros-pasos/que-es-kanban>
- Kniberg, H. (2016). Making sense of MVP (Minimum Viable Product) – and why I prefer Earliest Testable/Usable/Lovable. Nombre de la página: <https://blog.crisp.se/2016/01/25/henrikkniberg/making-sense-of-mvp>
- Mauyra, A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. Newton, Massachusetts: O’Reilly Media. Nombre de la página: <https://leanstack.com/runninglean>
- MIRO. (2020). Nombre de la página: <https://miro.com/>
- MIRO. (2020). 4Ls Retrospective Template and Guide. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/4-ls-retrospective/>
- MIRO. (2020). Agile Board. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/agile-board/>



- MIRO. (2020). Atlassian Team Plays Online - Retrospectives. Nombre de la página: <https://miro.com/atlassian-team-plays/sprint-retrospective/>
- MIRO. (2020). Empathy Map Template. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/empathy-map/>
- MIRO. (2020). Flowchart Template. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/flowchart/>
- MIRO. (2020). Free Monthly Planner & Calendar Template for Teams. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/monthly-planner/>
- MIRO. (2020). Idea Funnel Backlog Template. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/idea-funnel-backlog/>
- MIRO. (2020). Impact effort matrix. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/impact-effort-matrix/>
- MIRO. (2020). Lean Canvas Template. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/lean-canvas/>
- MIRO. (2020). Retrospective Tool template. Nombre de la página: <https://miro.com/templates/retrospective-tool/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelo de Negocio. NY: Wiley. Nombre de la página: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>
- Pizarro, M. (2011). Business Model Canvas. Nombre de la página: https://docs.google.com/drawings/d/1HWbEEY_hYR2s5syobfgoW2hAS-Evg07vgZU-v3Li7uT8/edit?usp=sharing
- Pizarro, M. (09 de diciembre de 2011). Business Model Canvas. Nombre de la página: <https://www.marcelopizarro.com/2011/12/business-model-canvas/>
- Proagilist. (17 de diciembre de 2015). Los tres pilares de Scrum. Nombre de la página: <https://proagilist.es/blog/agilidad-y-gestion-agil/agile-scrum/los-tres-pilares-de-scrum/>



- Ries, E. (2011). The Lean Startup. NY: Crown Publishing Group. Nombre de la página:
- Ro, A. (2018). Ejemplo de Elevator Pitch para presentarte tú o un proyecto. Nombre de la página: <https://www.youtube.com/watch?v=uv357YzY7-k>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (julio de 2013). Scrum Guide. Nombre de la página: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-es.pdf>
- Toyota Motor Corporation. (2020). Toyota Production System. Nombre de la página: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html
- Vuletin, M. (2020). MCI PRESENTA LOS RESULTADOS DE SU ÚLTIMO ESTUDIO SOBRE EVENTOS VIRTUALES. Nombre de la página: <https://www.mice.lat:https://www.mice.lat/post/1039-mci-presenta-los-resultados-de-su-ultimo-estudio-sobre-eventos-virtuales>
- Zoom Video Communications. (2020). Zoom. Nombre de la página: <https://zoom.us/>



www.gob.pe/cultura
Av. Javier Prado Este 2465, San Borja
Lima 41, Perú



BICENTENARIO
PERÚ 2021