

# Metodología de diseño estratégico para facilitar el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación en los departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA) en Managua Nicaragua

Rodríguez Solorzano, Mario Giovanni

2019-07

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4335>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE PUEBLA.

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



Metodología de diseño estratégico para facilitar el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación en los departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA), en Managua Nicaragua.

**Tutora:**

Dra. Carmen Tiburcio García.

Elaboración de un estudio de caso  
que, para obtener el Grado de  
Maestro en Diseño Estratégico e Innovación

**Presenta:**

Mario G. Rodríguez S.

## Resumen:

El capitalismo ha llevado a la sociedad nicaragüense a olvidar los problemas del contexto social, empujando a las empresas a dirigirse a grupos sociales que poseen el capital para mantener el sistema, esto ha incrementado la polarización social, ya que se ha llegado a un punto en el que se está desatendiendo a aquellos que requieren de más consideración. Para contrarrestar esta polarización muchos organismos fomentan la vinculación entre los grupos sociales privilegiados con los problemas de la realidad social, no obstante, no están logrando el impacto deseado ya que ésta vinculación se percibe como un acto altruista y pocas personas tienen el interés de participar en este proceso de cambio. Las metodologías de diseño estratégico tienen los elementos necesarios para generar propuestas innovadoras que permitan intervenir esta problemática, pero para generar una metodología enfocada a las necesidades de un contexto en específico como Nicaragua, se necesita retomar como punto de partida todas aquellas propuestas ya creadas y seleccionar los puntos de valor para crear una metodología completamente diferente. De esta forma se facilita el proceso de adaptación y apropiación por parte de los usuarios, permitiendo que el diseño sea el eje transversal para el nacimiento de nuevas estrategias que fomenten la vinculación y disminuyan la polarización social existente en el país.

<b>Resumen:</b>	1
<b>Índice de imágenes:</b>	4
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN:</b>	5
1.1 Planteamiento:	6
1.2 Justificación:	10
1.3 Objetivo General:	14
1.4 Objetivos Específicos:	14
1.5 Variables:	14
1.6 Supuesto:	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.</b>	15
2.1 Diseño Estratégico:	15
2.2 Metodologías de diseño:	18
2.3 Ecosistema de innovación:	26
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.</b>	29
3.1 Población:	29
3.2 Muestra:	30
3.3 Instrumentación:	32
3.4 Análisis:	35
3.5 Procedimiento:	40
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA.</b>	44
4.1 Definición del problema:	44
4.2 Investigación:	45
4.3 Planeación:	46
4.4 Comunicación:	51
4.5 Implementación:	55
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.</b>	57
5.1 Síntesis de resultados:	57
5.2 Observaciones:	58
5.3 Recomendaciones:	59
<b>Anexos:</b>	60
Anexo 1: Netnografía.	60
Anexo 2: Procesamiento de entrevistas:	63
Anexo 3: Proceso de Ideación de marca UCA innovación:	67
Anexo 4: Prototipado de Crash Course & WorkShop	68
Anexo 5: Testeo de herramientas con clientes InVirus.	69
Anexo 6: Prueba de herramientas con emprendedores de economía social.	69
Anexo 7: Diseño de tarjeta de personas.	71
Anexo 8: Journey Map de acceso a la MDEI en Nicaragua.	75



Anexo 9: Ejemplos de Causa Raíz realizados.	75
<b>Fuentes:</b>	<b>77</b>

## Índice de imágenes:

Ilustración 1 Metodología propuesta por Kaishin Chu .....	22
Ilustración 2 Metodología propuesta por Stanford.....	22
Ilustración 3 Metodología propuesta por Liedtka.....	23
Ilustración 4 Metodología propuesta por Kumar.....	24
Ilustración 5 Metodología propuesta por IBM.....	25
Ilustración 6 Mejora de la metodología propuesta por IBM.....	25
Ilustración 7 Metodología de Human Centered Toolkit propuesta por IDEO.....	26
Ilustración 8 Metodología Google design sprint.....	26
Ilustración 9 Value Proposition Canvas por Strategyzer.....	27
Ilustración 10 Business Model Canvas por Strategyzer.....	27
Ilustración 11 Metodología para creación de empresas Lean Startup.....	28
Ilustración 12 Proceso implementado (fuente elaboración propia).....	32
Ilustración 13 Matriz de arquetipos (fuente elaboración propia).....	33
Ilustración 14 Ranking de países innovadores del mundo.....	38
Ilustración 15 Blue Ocean Strategy empresas que venden estrategias.....	41
Ilustración 16 Business Model Canvas de agencia de diseño centrado en el usuario.....	42
Ilustración 17 Business Model Canvas Invirus.....	50
Ilustración 18 Prototipado del Toolkit impreso.....	51
Ilustración 19 Metodología diseño de ecosistemas de innovación.....	53
Ilustración 20 Business model canvas alternos.....	54
Ilustración 21 Círculo de Oro de Invirus.....	55
Ilustración 22 Vista del homepage de la web de Invirus.....	56
Ilustración 23 Vista de Fanpage de Invirus.....	56
Ilustración 24 Brainstorming graphic organizer.....	57
Ilustración 25 Proceso de síntesis visual.....	58

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN:

En Nicaragua es necesario fortalecer los proyectos que vinculan a las universidades con la realidad social, ya que no están generando el impacto deseado en el contexto social. En el presente documento se encuentra el estudio de caso del proceso que se llevó a cabo para la producción de una metodología de diseño estratégico que facilita la creación y gestión de ecosistemas de innovación para departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA). La investigación tuvo un enfoque cualitativo, es por esto que se valió de diversas herramientas de *design thinking* que facilitaron la extracción de información de los usuarios, el entendimiento de contexto junto a sus problemas y la experimentación junto con sus usuarios que permitieron validar la funcionalidad de la metodología y a su vez demostrar que el producto final es viable, factible y deseable.

El texto está dividido en cinco capítulos: El primero expone los diversos factores que componen el problema principal, elementos que llevan a instituciones como la UCA a tomar la decisión de intervenir y fomentar la vinculación de la educación superior con los problemas del entorno socioeconómico, a través de diversos proyectos, como lo son el servicio social, el proyecto CESAR (Contribución de la Educación Superior de América latina a las Relaciones del entorno socio económico) y otras iniciativas que se describen con el fin de mostrar la pertinencia de esta investigación. Es en este punto que se establece el objetivo principal mencionado anteriormente, especificando a su vez los pasos que se llevaron a cabo, para esto se buscó:

- Definir los principales departamentos de la UCA que tienen como objetivo la vinculación entre el ámbito académico y la realidad social.
- Profundizar sobre las principales problemáticas en las que están envueltos los actores que dirigen estos departamentos y los agentes externos a la universidad con los que se trabaja.
- Recolectar diferentes metodologías de diseño estratégico que sirvieron de referencia para la creación de una propuesta metodológica que respondiera a las limitantes presentes en los usuarios en el momento de crear equipos interdisciplinarios.
- Testear la metodología diseñada con usuarios nicaragüenses, misma que sirvió para validar el nivel de funcionalidad.
- Iterar sobre la propuesta metodológica generada con base en los resultados del análisis realizado sobre los usuarios en el momento de implementarla.

El segundo capítulo se centra en la conceptualización de tres definiciones primordiales para aclarar la postura con la que se tratarán estos términos. El principal es el de metodologías de diseño estratégico, que debido a su origen en el mundo corporativo, muchos autores lo toman como algo exclusivo de la industria para la planeación y toma de decisiones dentro de la misma. En cambio otros autores lo definen como algo que va más allá, comparándolo con el *design thinking*, *lean startup* y diseño centrado en el humano. Es en este acápite en que se definen las metodologías de diseño y se hace una lista de diferentes metodologías que serían de utilidad para aspectos posteriores en la investigación. El último concepto es el de ecosistemas de innovación, que al igual que el diseño estratégico, es algo que muchos autores lo catalogan como algo exclusivo de la esfera corporativa, no obstante, también se contrasta con otros autores para definir una nueva postura.

La metodología implementada para el desarrollo de esta investigación se plantea en el tercer capítulo. Aquí se puede apreciar un híbrido de tres metodologías diferentes: la metodología de *design thinking* propuesta por Stanford; la de diseño centrado en el humano, propuesta por IDEO, y la metodología con enfoque en negocios de Lean Startup. A su vez se muestran las herramientas utilizadas a lo largo de la investigación, los hallazgos obtenidos y la descripción lineal con la que se llevó a cabo la investigación.

Esto nos lleva a la propuesta final, que se encuentra en el cuarto capítulo, la metodología de creación de ecosistemas de innovación, que tiene el enfoque en tres elementos: El ser, que abarca a las personas involucradas en el ecosistema; el adquirir, que abarca los recursos con los que se cuentan para poder brindar respuesta a las problemáticas en las que se ven envueltos los usuarios; por último el proyectar, que hace referencia a la delimitación del espacio en el que se interrelacionan y la forma en que influyen en este.

El quinto capítulo contiene toda la información generada posterior a la implementación de la metodología, es decir las conclusiones, observaciones y recomendaciones que son de utilidad para darle continuidad al proyecto.

El documento en general abarca todos los elementos necesarios para entender a profundidad todos los aspectos de la investigación realizada a lo largo de dos años y evidencia que la metodología final, fue el resultado de las necesidades latentes en los usuarios involucrados.

## **1.1 Planteamiento:**

Según informes de la CEPAL (2013) Nicaragua es el segundo país más pobre de América Latina, de acuerdo con Jarquín (2014, recuperado de: <https://bit.ly/2FSWtFP>) “El 19.5% de 1.2 millones de jóvenes de entre 15 y 24 años no estudia ni trabaja de acuerdo con dos economistas consultados, las razones son dos: no hay oportunidades económicas, y una predominante cultura de la dependencia.” Debido a esto la Universidad Centroamericana (UCA) como agente de cambio en el país, opta por trabajar en la transferencia de conocimiento, aportando a la búsqueda de soluciones de conflictos socioeconómicos e incrementando el empoderamiento ciudadano, no obstante la desigualdad en el país impide que esta vinculación genere el impacto deseado. En este apartado se va a profundizar sobre las dimensiones tanto temporales como teóricas, que envuelven el contexto del problema.

Uno de los problemas más característicos de Latinoamérica es la desigualdad en los ingresos y en el mercado laboral, por lo que tratar este aspecto es clave para el desarrollo sostenible de cualquier país, “Entre 2008 y 2014 la reducción de la desigualdad fue superior al 1% anual en siete países de Latinoamérica y el Caribe [...] mientras que solo Nicaragua presentó un aumento de magnitud.” –CEPAL (2018, p.44) adicionalmente a esto “el ritmo de reducción de la desigualdad se ha desacelerado, por lo que los niveles registrados en 2016 son muy similares a los de 2014” CEPAL (2018, p.42). Nicaragua lleva más de una década trabajando sobre el panorama de la desigualdad, pero no se ve reflejada una mejora en el contexto nacional.

El problema se vuelve complejo porque la desigualdad afecta a la educación, el ex ministro de educación de Nicaragua Humberto Belli (2017 Recuperado de: <https://bit.ly/2rmj0gL>) expone que “casi la mitad de los profesores de secundaria son empíricos (sin título) [...] los maestros de primaria ticos ganan mensualmente casi U\$2,000 mientras que los nuestros alrededor de U\$250.” la docencia no es un campo atractivo, económicamente hablando, para desarrollarse como profesional, por lo tanto la calidad de la enseñanza se ve expuesta a generar efectos negativos sobre los estudiantes. Esto lleva a que sea un problema cíclico porque no se está preparando a la población para afrontar los problemas socioeconómicos del país, fomentando las brechas de desigualdad ya que solo un sector muy reducido de la población tiene acceso a una educación de calidad.

Cabe resaltar que se considera un problema complejo debido a la relación directa que tiene con diferentes problemas sociales, tanto económicos, como de intereses políticos. Puesto que este concepto es de relevancia para la investigación es necesario definir que:

Los problemas complejos [*wicked problems*] son una "clase de problemas del sistema social que están mal formulados, donde la información es confusa, donde hay muchos clientes y tomadores de decisiones con valores en conflicto, y donde las ramificaciones en todo el sistema son completamente confusas ". (Buchanan, 1992, p.15)

En Nicaragua se cuenta con muchos recursos intelectuales que podrían aportar a la mejora de este problema complejo, pero estos se están desaprovechando debido a la poca vinculación entre los talentos y el contexto social en el que se desarrollan, es decir que hay una baja aplicación del conocimiento en el entorno social, como por ejemplo las investigaciones generadas por los académicos de la universidad centroamericana (UCA), que son publicaciones de diversos temas y alta relevancia, pero que no llegan a un punto de acción sobre el contexto socioeconómico. Mientras que el rubro empresarial, al ser quienes pueden ofrecer un ingreso económico atractivo, emplea a una gran mayoría del talento del país y esto incrementa la polarización entre diferentes grupos sociales.

El fortalecimiento de la vinculación entre la universidad y los problemas sociales es esencial para reducir esta polarización, ya que se permite la transferencia de conocimiento, que implica llevar al contexto social las investigaciones académicas de instituciones de educación superior, generando proyectos centrados en las problemáticas reales de la sociedad. Esta creación de la vinculación Universidad - sector público, es el principal objetivo que tiene el departamento del Servicio Social, el cual vincula empresa de enfoque social con las asignaturas de los estudiantes, con el fin de generar Aprendizaje Servicio (AS).

El problema con este tipo de metodologías es que no existe una continuidad sobre los proyectos que trabajan los estudiantes, por lo que el servicio social está llevando a cabo propuestas pensando en cumplir con una cantidad de socios comunitarios en vez de priorizar el impacto generado en el entorno. El director del servicio social Gastón Ortega (Comunicado personal, marzo 2018) expone que:

Uno de los principales retos es establecer un área de trabajo territorial delimitada, para poder medir el impacto de cambio que se puede generar con este grupo social desde la universidad, porque hasta el momento solo se mide en cantidades de proyectos, cuando en realidad esto no debería de ser así.

De esta forma se aprecia que la metodología de Aprendizaje Servicio tiene un valor para el estudiante, ya que la pedagogía adquiere un valor adicional al relacionarse directamente con el campo de trabajo, es decir empresas con casos reales, sin embargo, para el entorno socioeconómico, el impacto sigue siendo muy bajo.

La UCA a su vez pertenece al proyecto de Contribución de la Educación Superior de América Latina a las Relaciones con el Entorno Socioeconómico (CESAR), el cual tiene como objetivo:

Diseño e implementación de una metodología para facilitar un cambio cultural en las Instituciones de Educación Superior (IES) en AL y la consolidación de sus Oficinas de Relaciones con el Entorno Socioeconómico, con el fin de fomentar de forma más equilibrada y equitativa, el desarrollo económico y social de estos países. (Arroyo, 2011, p.12)

Pero como docente de tiempo completo en el Departamento de Diseño Gráfico en la Facultad de Ciencia Tecnología y Ambiente, se aprecia las debilidades que presenta la universidad en torno a la vinculación con el contexto social. La transferencia de conocimiento se vuelve compleja, debido a la poca organización entre los docentes, así como la lucha por tomar un liderazgo. Se percibe una tendencia muy fuerte de aislamiento, cada departamento de la institución suele trabajar por su cuenta, llegando al punto de desarrollar un proyecto sobre un mismo socio comunitario sin tomar en cuenta los antecedentes, ni las experiencias previas que han tenido con otras áreas de la universidad.

Se puede ver entonces que no existen ecosistemas de innovación dentro de la UCA, que permitan tener un equipo interdisciplinario con una visión holística sobre los problemas del contexto social, generando proyectos de alto impacto para el entorno. La carencia de creación de redes como de estrategia, llevan a generar propuestas pensando en la cantidad en vez de la calidad. A pesar de que el diseño estratégico podría generar aportes significativos para fomentar propuestas de solución, en Nicaragua se sigue percibiendo esta disciplina como una herramienta para generar productos meramente estéticos, no se ven las metodologías implementadas como facilitadoras de innovación.

Para Verganti en Rodriguez (2015, p.5) “El diseño es el factor central de la humanización innovadora de tecnologías y el factor crucial del intercambio económico y cultural” pero el

departamento de diseño no se está aprovechando como centro de vinculación. Pensar en diseño es pensar en innovación y para Berkun (2007, p.17) dentro de los muchos significados que se podrían encontrar en el diccionario, el más fuerte es un *cambio positivo significativo*. Si la propuesta que se ofrece representa un cambio positivo significativo para quien la persona a la que se dirige, por definición es una innovación.

Por lo tanto valerse de metodología de diseño estratégico para fomentar el cambio, podría generar propuestas innovadoras que ofrezcan un cambio positivo significativo para el usuario, es decir que velará por generar ecosistemas en donde se tomen en cuenta tanto los intereses de los actores dentro del entorno académico y social, permitiendo de esta forma trabajar sobre el involucramiento del ciudadano en el desarrollo socioeconómico del país, fomentando una mejora en la calidad educativa e impactar en el entorno social inmediato.

Entonces, lo anterior conduce a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede una metodología de diseño estratégico facilitar el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación para los departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA)?

## **1.2 Justificación:**

El fortalecimiento de la participación ciudadana en la solución de los problemas socioeconómicos del país va a permitir que las propuestas que se diseñen generen un impacto mucho más grande de lo que podría llegar a hacerlo una entidad superior, a como lo es gobierno, ya que se crearía pensando desde las necesidades, anhelos y comportamiento de los ciudadanos, facilitando la apropiación de los proyectos, llevando a su vez el empoderamiento de la persona, sacándolo del conformismo para mostrarles que son capaces de construir un mejor entorno sin depender de una entidad superior.

Según Rodríguez (2013, p.13) en Nicaragua

Sus niveles de educación son muy bajos, en 1980 después de la alfabetización sandinista el analfabetismo bajó al 12%, en los años 90 con los gobiernos neoliberales volvió a subir, pero actualmente se trabaja en la reducción del mismo. Por su parte el sistema de educación superior tiene mucho que hacer para elevar el nivel y la calidad.



Este ha sido un desafío presente ya hace muchos años en la Universidad Centroamericana, porque al vincular el ámbito académico con el social se fortalece esta visión de cambio que se ha propuesto generar. Por esta razón la UCA forma parte del proyecto CESAR (Contribución de la Educación Superior de América latina a las Relaciones con el entorno socioeconómico), que es una propuesta financiada por la Comisión Europea, con el fin de impulsar diferentes proyectos dentro de la universidad, tales como el programa Emprende UCA que tiene como propósito:

Formar emprendedores con ideas de negocios viables e iniciativas de proyectos enmarcadas en el desarrollo sustentable [...] agentes de cambio forjadores de su destino y que brinden soluciones a problemas de nuestro contexto, logrando la dinamización del ecosistema de emprendimientos de la República de Nicaragua (s.f. Recuperado de: <http://www.uca.edu.ni/2/index.php/programa-emprende>).

También el instituto de investigación y desarrollo llamado NITLAPAN, que promueve:

...Modelos incluyentes de desarrollo con enfoque de género, mediante servicios no financieros e intervenciones en cadena de valor, mejor gobernanza de la tierra y los recursos naturales, combinando para ello experimentación de procesos novedosos, generación de métodos, investigaciones, formación académica y profesional, e incidencia en políticas públicas (2018, Recuperado de: <http://www.nitlapan.org.ni/>).

Adicional está el Centro de Innovación abierta que tiene como visión:

Identificar, priorizar y atender las necesidades de los sectores de la sociedad con el fin de impulsar la innovación, la creación de redes, intercambio de conocimientos e integración de los actores para fomentar una cultura de innovación y vincular la realidad empresarial en un espacio de co-creación manteniéndonos fieles a la necesidad de cuidar a las personas, instituciones y medio ambiente bajo la lógica de la colaboración y la creación de ecosistemas (s.f. Recuperado de: <http://www.uca.edu.ni/innovacion/>).

Y el departamento del Servicio Social que busca:

Acompañar y facilitar al estudiante su servicio social, promover el contacto del estudiante con la realidad nacional y brindar oportunidades para que los estudiantes pongan en práctica sus conocimientos técnicos y científicos (s.f. Recuperado de: <http://www.uca.edu.sv/dide/CentroDeServSoc.php>).

Estos proyectos están enfocados en el fortalecimiento de investigación aplicado a un contexto social, brindando una metodología de enseñanza que permite al estudiante analizar casos reales y una construcción vivencial de conocimiento. Sin embargo, estos proyectos están más enfocados en los estudiantes que en los problemas socioeconómicos en los que se envuelven, llevando de esta forma a tocar problemáticas de empresas muy superficiales, como la creación de un documento, alguna proyección de ventas, identidad de marca, etc. Pero no están enfocados en problemas sociales, por lo que posterior a trabajar con la empresa, no se da un seguimiento para verificar el impacto generado por los estudiantes.

Para esto es necesario la creación de ecosistemas que generen propuestas innovadoras a los problemas en los que se ven envueltos estos actores, ya sean empresas con enfoque social, organizaciones no gubernamentales o un grupo de activistas sociales, porque de esta forma se va a poder cuantificar y generar indicadores que muestren una mejora en el entorno socioeconómico.

Pero la complejidad cultural para crear equipos interdisciplinarios dentro de la institución es compleja debido a varios factores como la falta de visión holística, la lucha de ego que impide que se acepte con facilidad un liderazgo dinámico, complejidad con el manejo del tiempo, el poco manejo de metodologías centradas en las personas, entre otras. El problema al final se vuelve complejo ya que cumple con los aspectos definidos por Rittel expuestos en la publicación de Buchanan (1992):

1. Los problemas complejos no tienen una formulación definitiva, pero cada formulación de un problema complejo corresponde a la formulación de una solución.
2. Los problemas complejos no tienen leyes que los detengan.
3. Las soluciones a problemas complejos no pueden ser verdaderas o falsas, solo buenas o malas.
4. En

la resolución de problemas complejos, no hay una lista exhaustiva de operaciones admisibles. 5. Para cada problema complejo siempre hay más de una explicación posible, con explicaciones que dependen de la *Weltanschauung* [Cosmovisión] del diseño. 6. Cada problema complejo es un síntoma de otro problema de "nivel superior". 7. Ninguna formulación y solución de un problema complejo tiene una prueba definitiva. 8. Resolver un problema complejo es una operación de "un disparo", sin espacio para prueba y error. 9. Cada problema complejo es único. 10. El *wicked problema solver* [solucionador de problemas complejos] no tiene derecho a equivocarse —son totalmente responsables de sus acciones.

Sin embargo, el diseño estratégico demuestra que fácilmente estos problemas se pueden manejar, solo basta con que se proporcione una metodología de trabajo que permita romper con los estereotipos tradicionales de trabajo.

Esta creación de ecosistemas en donde la universidad se vincule con la realidad social, a través de metodologías de diseño estratégico es necesaria para generar una mejora en el impacto que genera la UCA sobre el contexto social, pero sobre todo porque implicaría directamente en el desarrollo socioeconómico. Ya que, al ser un proceso centrado en el humano, se velan principalmente por encontrar la raíz de los problemas en los que se ven envueltos, sin caer en la tentación de hacer responsable al gobierno. Es así que se pueden generar propuestas que fortalezcan la participación ciudadana, empoderando a toda una población.

Esto también va a permitir que estos distintos departamentos de trabajo dentro de la universidad puedan replicar estas metodologías para crear más ecosistemas interdisciplinarios, generando un efecto cíclico de un amplio periodo de trabajo. Es por eso que el proyecto es de carácter longitudinal, porque es necesario estudiar el comportamiento de los usuarios a lo largo del tiempo. Un estudio inicial que permita contextualizar, para entender la profundidad del problema, uno intermedio que se verá a la hora de prototipar e implementar ciertas herramientas de trabajo, y que permitirá comprobar la fiabilidad del supuesto y uno final para establecer los cambios generados. A su vez se crean nuevas propuestas de trabajo para replicar el proyecto, por lo que la investigación no puede ser de un solo momento.

También se puede ver que el proyecto de investigación es factible porque está planteado a una realidad actual, a pesar de que se estudia la evolución del comportamiento del usuario a lo largo del tiempo, la implementación responde a un problema de la actualidad y las propuestas generadas van a necesitar de una modificación en el momento que los problemas con los que se están trabajando presenten una transformación.

### **1.3 Objetivo General:**

Crear una metodología de diseño estratégico que facilite el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación para los departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA).

### **1.4 Objetivos Específicos:**

- Definir los principales departamentos de la UCA que tienen como objetivo la vinculación entre en el ámbito académico y la realidad social.
- Profundizar sobre las principales problemáticas en las que están envueltos los actores que dirigen estos departamentos y los agentes externos a la universidad con las que se trabajan.
- Recolectar diferentes metodologías de diseño estratégico que sirvan de referencia para la creación de una propuesta metodológica que responda a las limitantes presentes en los usuarios en el momento de crear equipos interdisciplinarios.
- Testear la metodología diseñada con usuarios nicaragüenses para validar el nivel de funcionalidad.
- Iterar sobre la propuesta metodológica generada con base en los resultados del análisis realizado sobre los usuarios en el momento de implementarla.

### **1.5 Variables:**

Variable independiente (X):

- Facilitar el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación.

Variables dependientes (Y):

- Creación de una metodología de diseño estratégico.
- Departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social.
- Universidad Centroamericana (UCA).

### **1.6 Supuesto:**

La creación de una metodología de diseño estratégico facilitará el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación para los departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA).

## CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.

### 2.1 Diseño Estratégico:

Muchos autores conciben al diseño estratégico meramente como el diseño de estrategias para la administración y gestión de empresas, así como Seepersad en González, Hernandis, Rosales (2012, p.33) define:

El diseño estratégico es un enfoque integral para pronosticar movimientos o cambios en los mercados, en los requerimientos asociados a clientes y en las capacidades técnicas, como también para idear artefactos que se adapten a estos cambios de manera eficiente y eficaz.

Esto con el fin de generar una planeación estratégica que permita el crecimiento de la empresa. Vilariño (2013 p.18) añade que el diseño estratégico es:

...un proceso de mejora continua que permite a las organizaciones introducir procesos de cambio planificados en las organizaciones con el objetivo de adaptarse al entorno y mejorar el desempeño empresarial.

Es decir que diseño estratégico hace uso tanto de la estratégica como de las metodologías de diseño para la planeación y gestión de cualquier tipo de proyecto, sobre todo aquellos que impliquen propuestas innovadoras, Acevedo y Linares (2008 p.34) plantea que:

La innovación dentro del diseño estratégico [...] es un proceso sistémico que se integra a la estrategia de las organizaciones. El proceso de administración estratégica enlaza el diseño de productos y servicios con el planeamiento general, alineando la misión y estrategia con las capacidades técnicas para desarrollar nuevas formas de cubrir las necesidades insatisfechas de los clientes.

El diseño estratégico se refiere al campo profesional en el que los diseñadores utilizan sus principios, herramientas y métodos para influir en la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización. Las decisiones estratégicas incluyen aquellas decisiones que tienen un

impacto a largo plazo para las empresas, involucran a varias partes interesadas y requieren un compromiso sustancial de recursos monetarios y no monetarios (Calabretta; Gemser & Karper. 2016 p.9) [trd].

Sin embargo, en la actualidad la aplicación del diseño estratégico ha adquirido un significado mucho más amplio, rompiendo los límites de las empresas mientras le da más importancia al impacto social generado. Para esto es necesario entender de qué va la estrategia, “las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos” (Garciga citado en Torres 2012, p.8). Adicional las estrategias funcionales presentan tres aspectos: “la comunicación de objetivos de corto plazo, la descripción de las acciones necesarias para el logro de los objetivos de corto plazo y la creación de un ambiente que favorezca su logro.” (Torres 2012, p.10).

VIA University College (2014 Recuperado de: <https://bit.ly/2K1YqsS>) en su video strategic design practice nos habla sobre las prácticas del diseño estratégico como un proceso que proviene del *design thinking*, pero como un modelo aplicado y se le dio más énfasis a las actividades reales involucradas en el proceso de diseño, y en las viabilidades comerciales, y la implementación de ideas. El enfoque de diseño estratégico también tiene sus raíces en el diseño participativo escandinavo y de co-creación, que busca involucrar activamente a todas las partes interesadas en el proceso de diseño generando sinergia que ayude a la comunicación y facilite la implementación [trd].

Es por esto que el diseño estratégico se vincula con todo tipo de metodología de diseño y empresarial mezclando ambos mundos para generar propuestas estratégicas e innovadoras. Velando desde los procesos para recolectar información hasta la manera de brindar soluciones a los problemas.

El *design thinking* es una filosofía, adquirida por muchas industrias a nivel global, que ha tomado popularidad en los últimos 20 años, a pesar de que se empieza a desarrollar como concepto desde los años 80 por universidades como Standford. El proyecto Dinngo (2018, Retomado de: <https://bit.ly/29VZtMn>) lo define como:

Un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. De ahí su nombre, que en español se traduce

de forma literal como "Pensamiento de Diseño", aunque nosotros preferimos hacerlo como "La forma en la que piensan los diseñadores".

El recurrir a metodologías de diseño ha permitido que las soluciones tengan como punto de partida las necesidades, deseos y anhelos del usuario, es por eso que Ambrose; Harris (2010 p.6) expone que: El diseño es un proceso iterativo y el *design thinking* está presente en cada etapa del recorrido, desde el brief del cliente hasta el trabajo final. Se pueden producir diferentes soluciones para cualquier brief dado y estos pueden diferir ampliamente en niveles de creatividad, practicidad y presupuesto [trd].

Pero a pesar de basarse en metodologías de diseño, el diseño estratégico no es una disciplina exclusiva de diseñadores. -a mirada interdisciplinaria y holística sobre los proyectos es fundamental, llevando a necesitar profesionales de distintas ramas y con distintas capacidades. Brown, Wyatt (2010 p.33) refuerzan esta idea: Como enfoque, el *design thinking* aprovecha las capacidades que todos tenemos, pero que son pasadas por alto por las prácticas más convencionales de resolución de problemas. No solo se enfoca en crear productos y servicios centrados en la persona, sino que el proceso en sí mismo también es profundamente humano. [trd]

Es aquí en donde los límites entre el diseño estratégico y el *design thinking* llega a perderse, ya que ambos trabajan con metodologías de diseño para resolver problemas complejos, centradas en la persona, buscando generar propuestas innovadoras, mezclando una realidad social con los productos, servicios y/o experiencias que la empresa oferta. Los Design Thinkers buscan alternativas e improvisan soluciones y encuentran formas de incorporarlas a las ofertas que crean. Consideran lo que llamamos los bordes, los lugares donde las personas *extremas* viven de manera diferente, piensan de manera diferente y consumen de manera diferente [trd]. (Brown, Wyatt. 2010 p.32).

Por su parte IDEO (2015 p.14) se refiere a estas metodologías como diseño centrado en el humano, que se encuentra en una posición única para llegar a una solución que sea deseable, factible y viable. Al comenzar con los humanos, sus esperanzas, miedos y necesidades, descubrimos rápidamente lo que es más deseable. Pero ese es solo un lente a través del cual vemos nuestras soluciones [trd]. Dando de esta forma la misma finalidad que al diseño estratégico planteado por Calabretta; Gemser & Karper. (2016 p.9) un profesional de diseño estratégico debería ayudar a la empresa a elegir la oportunidad basándose en una consideración equilibrada del grado en que la oportunidad se ajusta a las necesidades y



deseos de las personas (deseabilidad), los activos y procesos de la empresa (factibilidad) y los objetivos de desempeño de la empresa (viabilidad) [trd].

Al final podemos concluir que así a como el *design thinking* que “es un concepto que de tanto querer significar termina por decir muy poco.” (Rivera, 2018 p.38) tanto el diseño estratégico, el *design thinking*, como el diseño centrado en el usuario, presentan enfoques muy similares, que a pesar de tener ciertas diferencias procuran ser complementarias entre sí. Es por esto que el diseño estratégico ha tomado un enfoque mucho más amplio, siendo un vínculo entre consumo y aporte social, generando de esta forma productos, servicios o experiencias innovadoras que generan alto impacto para el entorno social.

## 2.2 Metodologías de diseño:

El *design thinking* es en realidad una propuesta de método de diseño que presenta como cualidades principales la parte del estudio del usuario, la detección de problemas subyacentes, el apoyo en percepciones que pueden ser intuitivas, la presentación de soluciones utilizando técnicas o medios sencillos como el prototipado rápido, hasta llegar a la construcción de una solución adecuada a las distintas necesidades y situaciones (Rodríguez 2017 p.43)

Ante la creciente tendencia de proponer metodologías de diseño, como el libro de 101 Design Methods de Vijay Kumar, es pertinente cuestionarse ¿En qué momento no fueron suficiente los métodos de diseño que ya existían?... la creciente obsesión por el desarrollo de métodos sin detenernos a cuestionar si éstos son necesarios (López 2017 p.73). Pero Tiburcio (2018 p.209) expone que:

El riesgo del *Design Thinking* al que me refiero es que mientras se va aprendiendo el método, la aplicación de las técnicas, estrategias y herramientas para conocer el contexto (social, cultural, político, etcétera) y a las personas involucradas, puede irse dando de manera somera y/o erróneas por lo que se pueden ir tomando decisiones equivocadas.

Las metodologías se necesitan estar actualizando constantemente, ya que el método es iterativo, no solamente el diseño, sino el proceso en sí. López también añade:

El concepto de método de diseño como commodity significa que se ha vaciado de contenido, pues la diferenciación entre un método y otro se vuelve casi indistinguible, al mismo tiempo que se puede referir como método de diseño a prácticas que quizá no lo son; por lo tanto, cuando todo puede ser un método de diseño pierde su valor, lo que lleva a los métodos de diseño a diluirse (López 2017 p.73).

Es por esto que para ir generando propuestas de valor para los contextos en los que nos encontramos, es necesario la adaptación, mejora e incluso evolución de las metodologías, de esta forma se permite a los diseñadores encontrar vías más eficientes para lograr los objetivos deseados, “siguiendo a Bunge se puede entender el método, como -un procedimiento regular y bien especificado para hacer algo-” (Lopez 2017 p.75).

Adicionalmente, se habla de metodología de diseño y no de método debido a que en el diseño estratégico y las diferentes disciplinas afines, se trabaja desde una perspectiva externa al diseño como tal, tomando investigaciones más amplias y relacionándose con diferentes áreas científicas. Martínez (2017 p.78) refuerza esta postura:

El término metodología es definido por el Diccionario de la Real Academia como la “ciencia del método” o bien como “el conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal” es decir que se trata de ese ámbito de la ciencia que tiene como objeto de estudio los procesos habituales y específicos de las investigaciones científicas. Rodríguez señala que este término también se encarga de estudiar diferentes tipos de objetos de la realidad y los distintos tipos de teorías científicas (Martínez 2017 p.78).

A pesar de que las metodologías terminan siendo una guía exacta para los usuarios, no indica que va a generar soluciones por su propia cuenta, la interpretación y dominio de cada individuo es clave para los resultados de la misma. Por esto establecer una sola metodología como la ideal no es algo a lo que se debería aspirar. Es por esto que

Nuestra opinión en torno al método de diseño es que no existe algo como tal. El pensamiento de diseño se ejerce en situaciones particulares de espacio y tiempo, no procede deductivamente y no usa un método. Los diseñadores no piensan deductivamente, pero sí piensan con base en premisas o reglas de pensamiento; no usan un método, pero sí proceden metódicamente (Rivera, 2018 p. 45).

Es por esto que toda metodología debe de nacer de la práctica e implementación, en situaciones reales, porque es necesario que surja de los problemas encontrados en el campo de acción, son los mismos usuarios quienes van a generar una evolución de la metodología o en lo mejor de los casos, la creación de nuevas metodologías. Tiburcio (2018 p.157) añade:

A diferencia de todas las otras metodologías, el *design thinking* nace de la acción y ya ha probado su funcionalidad en el ambiente laboral [...] El *design thinking* da “un giro al proceso proyectual de diseño para verdaderamente centrar la atención en los problemas más que en los objetos”.

Existen muchas variantes metodológicas de diseño estratégico, tanto para las empresas, como para ecosistemas de proyectos sociales, dentro de estas encontramos:

- Service Design Double Diamond process by Kaishin Chu

El proceso de Double Diamond del Design Council (Ilustración 3) refleja el proceso creativo a través de una metodología de doble diamante que está centrada en enfatizar las partes del proceso de diseño que implican en un principio ser divergente y posteriormente ser convergente. Esta metodología dividida en cuatro etapas se enfoca en la transformación de problemas a soluciones, a través de una metodología de exploración creativa.

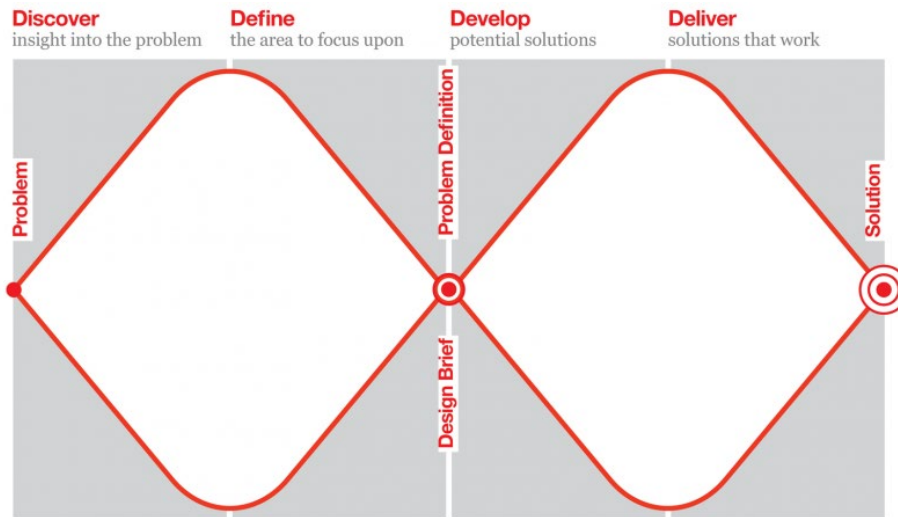


Ilustración 1 Metodología propuesta por Kaishin Chu

● Metodología propuesta por Stanford University.

Una de las propuestas más utilizadas y de las referencias más grandes dentro del *design thinking* es la metodología de Stanford (Ilustración 4), de cinco pasos que parte de empatizar con el usuario. En esta metodología el peso que le han dado a la primera parte ha dado paso a generar metodologías centradas en las personas, otra característica muy fuerte es la del prototipado rápido.

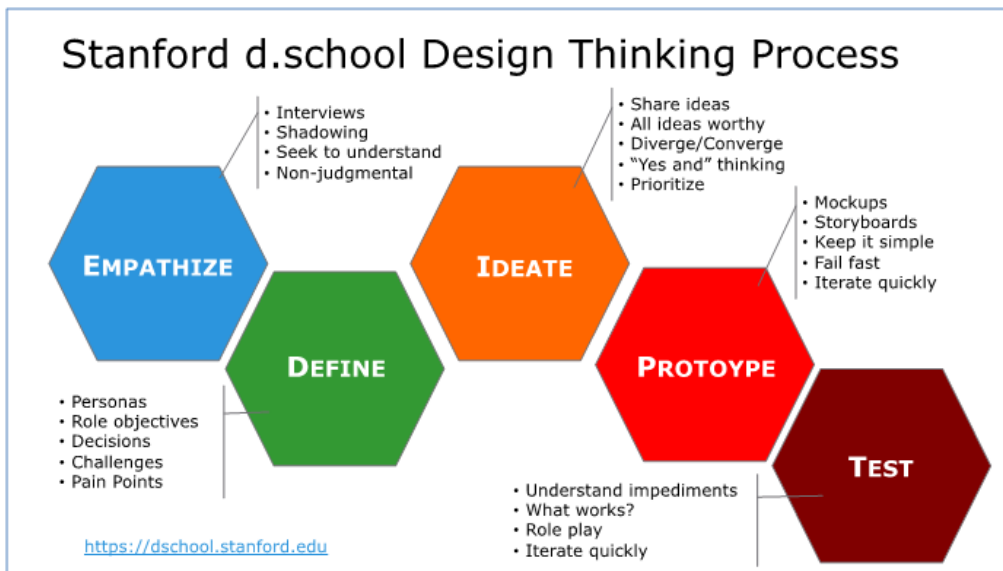


Ilustración 2 Metodología propuesta por Stanford.

● What is? What if? What wows? what work?: propuestas por Jeanne Liedtka.

Liedtka propone una metodología (Ilustración 1) para la innovación empresarial, que parte de la definición de las bases de la empresa, pasa por una etapa de ideación permitiéndose imaginar ¿Qué pasaría si? y finaliza con la etapa de encontrar propuestas funcionales detectando de esta forma ¿Qué sirve? dentro de todas las ideas propuestas, en las que se prototipa, se generan espacios de co-creación y un proceso de iteración/aprendizaje.

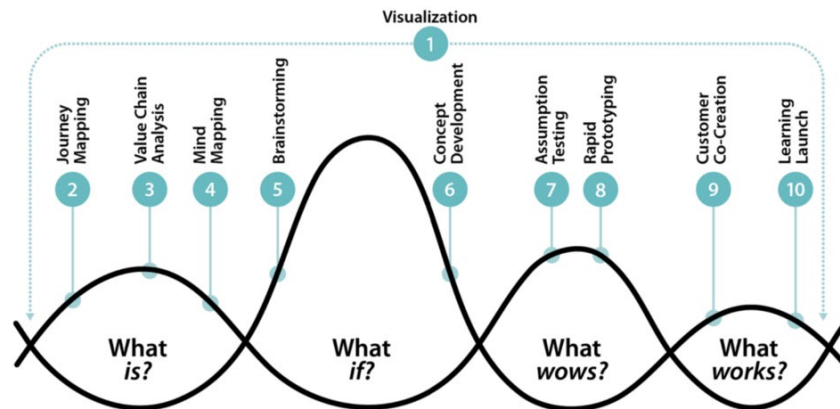


Ilustración 3 Metodología propuesta por Liedtka.

● 101 Design Methods: propuesta por Vijay Kumar.

Por su parte Kumar (Ilustración 2) presenta su libro *101 Design Methods* con múltiples herramientas de diseño para la generación de propuestas innovadoras dentro de las empresas, mismas que distribuyen dentro de una metodología con siete etapas diferentes. El fundador de la agencia consultora de diseño estratégico, BRODMANN52 de Carlos Martínez (Comunicado personal, Enero 2019) señala:

Este libro busca cultivar mindsets innovadores que ayuden a pensar a las organizaciones y empresas a ir más allá de experiencias simples y apuesta por desarrollar soluciones más complejas y sistémicas.



Ilustración 4 Metodología propuesta por Kumar.

● Design Method propuesto por IBM:

IBM utiliza como punto de partida la metodología propuesta por Stanford pero empieza a generar nuevo contenido según las problemáticas a las que se enfrentaban desde su perspectiva como empresa (Ilustración 5). Esta propuesta fue tan funcional, que con el tiempo fue tomando personalidad propia hasta llegar a convertirse en la propuesta *The Loop* (Ilustración 6). Que sintetiza el proceso en tres puntos claves, observar, reflejar y hacer. Pero a través de una perspectiva cíclica y básicamente *infinita*.

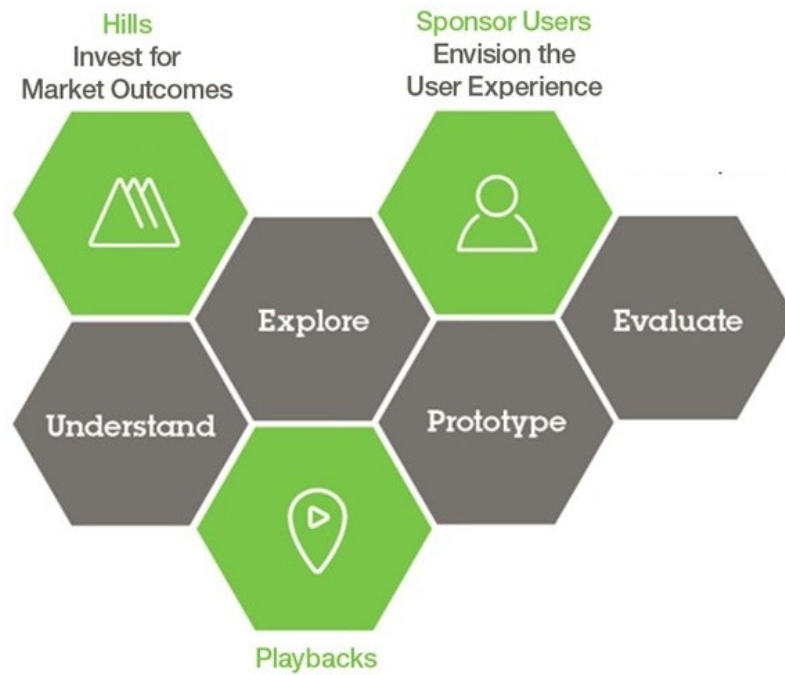


Ilustración 5 Metodología propuesta por IBM

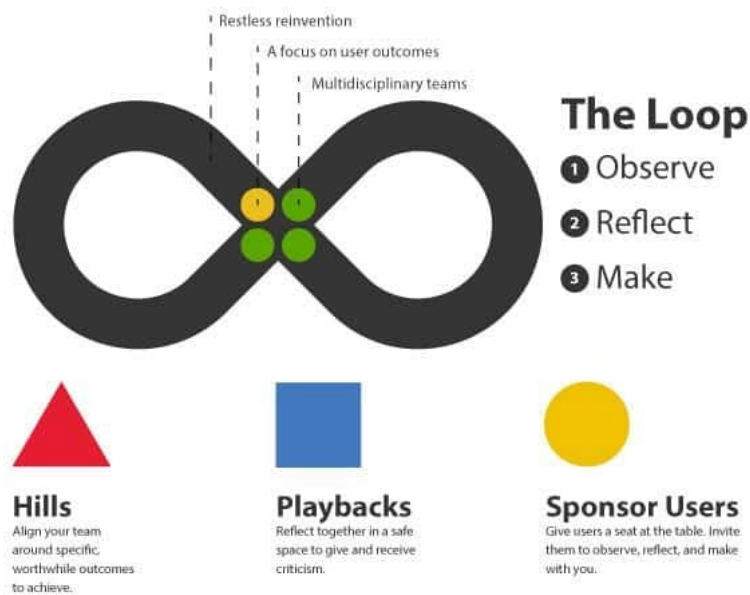
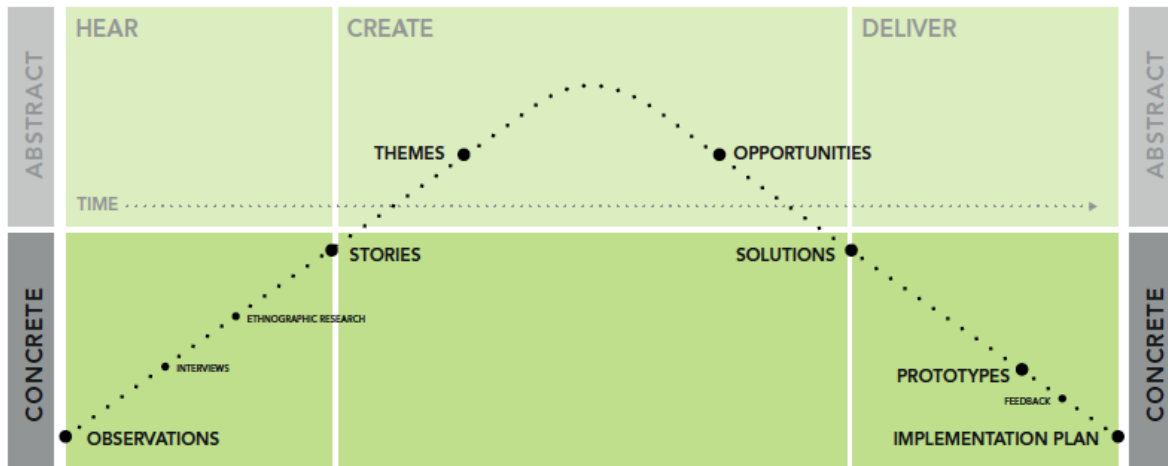


Ilustración 6 Mejora de la metodología propuesta por IBM.

● Human Centered Design propuesta por IDEO.org:

IDEO al ver que pueden generar alto impacto en contextos sociales, utiliza las metodologías como referencia para llevar a cabo más proyectos sociales. La propuesta de Diseño centrado en el usuario (Ilustración 7) es una extensión del método de Stanford (Ilustración 2) y tiene una dinámica de tres etapas, Escuchar: que viene a ser la parte empática. Crear: que implica diseñar en conjunto con los usuarios, es decir el proceso de co-creación y Entregar:

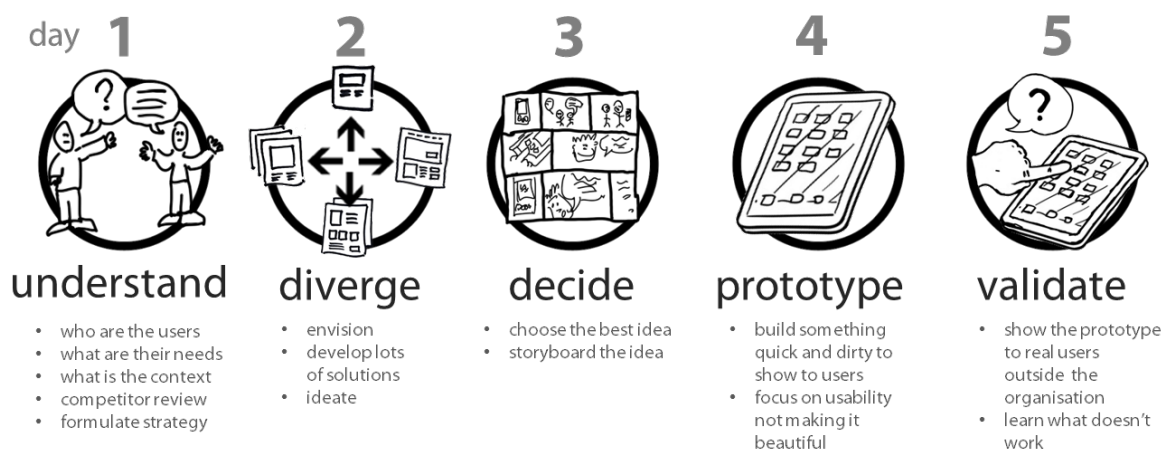
propuestas que puedan ser desarrolladas y gestionadas por las personas a las que se les está resolviendo la problemática.



*Ilustración 7 Metodología de Human Centered Toolkit propuesta por IDEO.*

● The Google design sprint process:

Google crea una propuesta con el fin de generar dinámicas de trabajos de corto plazo para trabajar grandes problemáticas en conjunto con muchos emprendedores, el sprint es un proceso de cinco días para responder grandes interrogantes de los negocios a través del diseño (Ilustración 8) se basa en el prototipado rápido y el testeo de las ideas en conjunto con los consumidores.



*Ilustración 8 Metodología Google design sprint.*



- Value Proposition Design y Business Model Canvas propuesta por Strategyzer:

El Value Proposition design (Ilustración 9) es una propuesta que surge con el propósito de facilitar el proceso de llenado del business model canvas (Ilustración 10). Es una herramienta que viene a reforzar otra y que tiene como función facilitar el planteamiento del modelo de negocio de las empresas. Ambas sirven como metodologías de exploración de ideas para generar nuevas propuestas de negocios innovadoras, ya sea por la configuración interna del negocio, la propuesta de valor o los problemas que se le están solucionando al usuario.

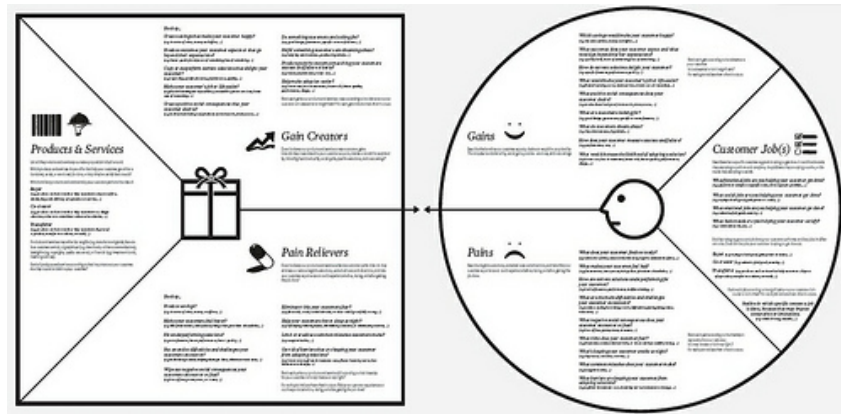


Ilustración 9 Value Proposition Canvas por Strategyzer

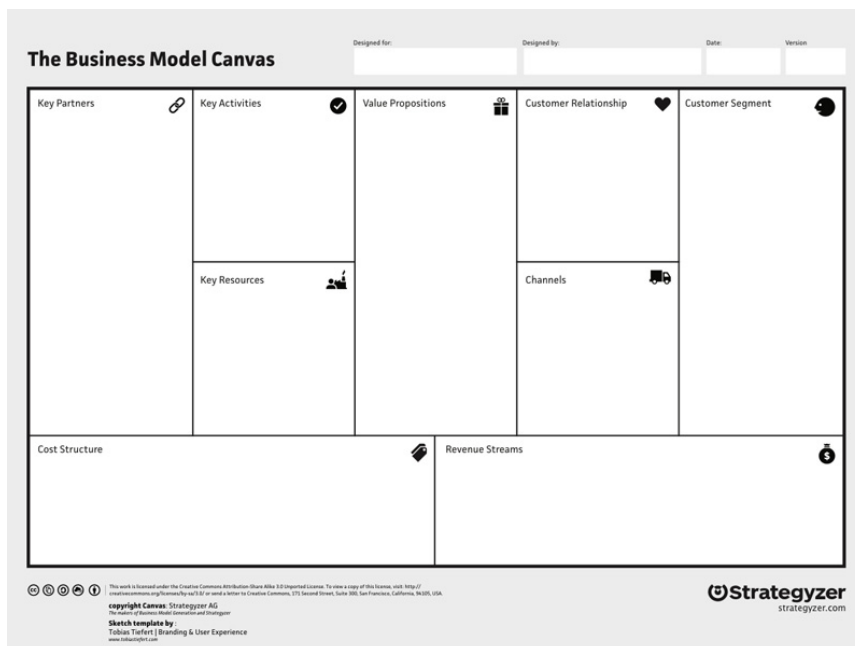


Ilustración 10 Business Model Canvas por Strategyzer

- Metodología Lean Startup por Eric Ries:

Con un enfoque más enfocado en la creación de empresas, el Lean Startup (Ilustración 11) es una metodología para generar *Startup*, que son básicamente empresas emergentes, de

forma rápida, de bajo costo y a través de la experimentación que permite comprobar hipótesis de negocios, de manera que la idea se pueda ir escalando con base en pruebas claras con el consumidor.



Ilustración 11 Metodología para creación de empresas Lean Startup

En cada uno de estas metodologías expuestas se pueden encontrar como elemento conector la necesidad de entender el universo y usuarios con los que se van a trabajar. Seguido a esto de los principales objetivos de entender al usuario está la detección de problemas dentro del sistema. De los problemas se parte para la sistematización de la información, todas las metodologías hacen uso de herramientas que permitan la visión holística del proyecto con el que se va a trabajar, esto con el fin de que las etapas de ideación garanticen un mayor impacto.

Las metodologías de diseño confirman ser procesos centrados en la persona y va a depender del ecosistema en el que se encuentren para adquirir una narrativa y definir sus propias herramientas.

### 2.3 Ecosistema de innovación:

Previo a definir un ecosistema de innovación, es necesario definir innovación como tal. Tanto la innovación, como la creatividad son términos que han reflejado ser muy corrompidos por la publicidad al llamar *innovador* a cualquier producto que sacan al mercado. Por eso la innovación se ha llegado a definir desde distintas perspectivas y a su vez, el ser innovador, suele ser un concepto percibido como una persona altamente creativa e iluminada.

González, García y Caro (2014) en su publicación de estrategia y cultura de innovación clasifican la innovación según su originalidad en dos tipos:

- Innovación incremental: mejoras que se realizan a un producto, servicio o método existente, las cuales crean valor agregado sobre estos. Por ejemplo, la incorporación de airbag en autos, celulares con cámara, entre otras.
- Innovación radical: se refiere a aplicaciones nuevas de una tecnología, cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes. Por ejemplo, una innovación radical es el cambio de usar caballos a usar motores en los vehículos, la aparición en el mercado del teléfono celular, entre otras.

Según el Manual de Oslo (2005), una de las principales referencias en la materia, las innovaciones pueden clasificarse en los siguientes tipos:

- De bienes o servicios, relacionados con la introducción de productos nuevos o mejorados de manera importante en sus características funcionales o usos definidos.
- De procesos, relacionadas con la implementación de métodos nuevos o significativamente mejorados de producción o distribución, llevados a cabo en general a través de equipos, técnicas o software.
- Métodos de comercialización (producto / precio / plaza / promoción), que impliquen cambios significativos en el diseño, empaque, venta, posicionamiento o precio de un bien o servicio.
- De métodos organizacionales, asociadas a la implementación de nuevos métodos en las prácticas de la empresa, la organización en el lugar de trabajo o en la forma en que se gestionan las relaciones externas de la entidad.

Sin embargo, Varela, Contesse y Silva (2009, p. 36) destacan que:

...La percepción de valor de parte de los usuarios finales, indicador absolutamente necesario para poder clasificar un cambio como innovación. Si lo que se quiere llamar innovación no reporta un verdadero valor a alguien, entonces no debe ser llamado

innovación. La innovación tiene entonces en sí mismo el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este valor produce.

Por lo que se puede determinar que, a pesar de las muchas interpretaciones del término de innovación, mientras no se genere un valor para el usuario final, este tipo de innovación será completamente irrelevante para la investigación, en especial, si lo que se pretende es el fomento de una ciudad creativa, en donde se tiene que comprender el protagonismo y estructura de distintos ecosistemas sociales.

Esto sirve como base para entender los ecosistemas de innovación. Para la real academia española (n.p. Recuperado de: <https://bit.ly/2K9XSIE>) ecosistema es una “comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”.

Los ecosistemas de innovación, viene a ser lo mismo que el medio ambiente. Se crean de forma orgánica a través de un solo sentido: *la supervivencia*. Es decir que todo parte de las necesidades y los problemas de los individuos, velan por su propio interés, pero al final unos aportan a la supervivencia de otros.

La creación de nuevos ecosistemas no se pueden forzar, no se pueden elegir a través de talentos, títulos o experiencias, ya que, si un individuo tiene la capacidad intelectual para aportar al tema pero no tiene el interés/necesidad de pertenecer al ecosistema, poco a poco se verá relegado o su participación puede llegar a ser contraproducente al ecosistema que pertenece. Al final la evolución dentro del ecosistema también es necesaria, para esto retomar las palabras de Estrin (2010 p.3)

Los ecosistemas biológicos que sostienen la vida son modelos para las organizaciones, personas y fuerzas que permiten la innovación. La vida florece debido a la interacción dinámica que se da entre las comunidades de los organismos vivos y su ambiente. Cuando se observan con más detalle estos ecosistemas, se ve que los diversos tipos de organismos, cada uno con su propio ciclo de vida distinta, cooperan y colaboran para asegurar la vitalidad de todo el sistema. Los fenómenos que se entienden bien y se ordenan están lado con lado con aquellos que parecen ser más aleatorios. También muchos de estos fenómenos se aplican a la innovación.

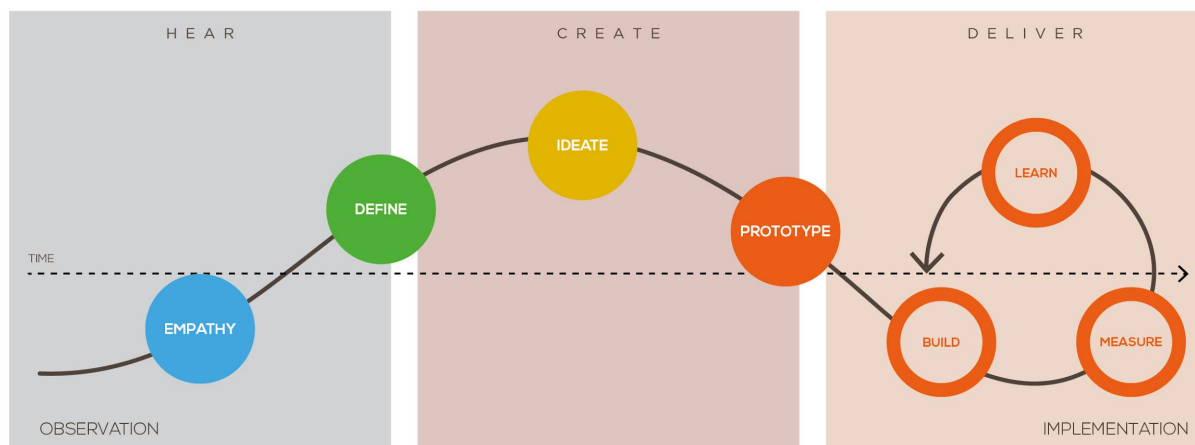
Los ecosistemas son dinámicos es decir que en momentos van a depender de unos pocos, y en otros la participación de muchos va a ser necesaria, no existe un punto de jerarquía, eso quiere decir que no estamos hablando de una organización que se vale de un grupo reducido de personas, para esto los ecosistemas se valen de un liderazgo dinámico, que depende del objetivo que se tenga en el momento. Estos también proponen estrategias de mejoras y poco a poco los que no pertenecen a este ecosistema se van reemplazando por otro individuo que aporta más, es como la selección natural, que propone la supervivencia de aquellos que saben afrontar y superar problemáticas.

En los ecosistemas de innovación, los organismos colaborativos incluyen a los científicos, los desarrolladores de productos, los hombres y mujeres de negocios, los proveedores de servicios y los clientes, todos los cuales participan en una o más de tres comunidades: investigación, desarrollo y aplicación. La innovación continua y sostenible es el resultado de las interacciones entre estas comunidades en un nivel organizacional, nacional y global Estrin (2010 p.4)

Por lo tanto, los grupos de personas con carácter interdisciplinario, que tienen una visión holística sobre su entorno, procuran construir sobre él y a su vez sacan un beneficio para resolver sus problemáticas personales, ya sean beneficios sociales, intelectuales o económicos. Esto es lo que se considera un ecosistema de innovación, ya que es un ciclo de acciones que parten del individuo y toda propuesta que nazca de las personas de un contexto en específico, brindando soluciones a problemas no atendidos, va a generar innovación.

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.**

En este capítulo se presenta la metodología implementada del caso de estudio, junto con los hallazgos encontrados a través de su aplicación. Para atender a profundidad la problemática planteada se utilizó una combinación de metodologías de diseño estratégico: como base se recurrió a los cinco pasos propuestos por Standford (Ilustración 4), se complementaron con el *toolkit* de diseño centrado en el humano de IDEO (Ilustración 7) y se refinó a través de ciertas herramientas de Lean Startup (Ilustración 11). El conjunto de métodos presentados generó una nueva metodología (Ilustración 12) que permitió reforzar las etapas de escucha y creación con las herramientas de empatía, definir e ideación y la etapa de prototipado y entrega tuvo un gran enfoque en la comprobación de hipótesis a través de experimentos a como lo propone el Lean Startup.



*Ilustración 12 Proceso implementado (fuente elaboración propia)*

### 3.1 Población:

Este proyecto tuvo como finalidad trabajarse con pobladores de la región del pacífico de Nicaragua, zona en la que está concentrada las empresas y universidades más grandes del país. Siendo el objetivo vincular el espacio universitario con la realidad social, se tomaron como punto de referencia a los involucrados con la Universidad Centroamericana (UCA) porque dentro de su filosofía se considera este mismo objetivo. Estos usuarios están concentrados en la capital del país, Managua que tiene más de 2.2 millones de personas en una extensión de 6,197km<sup>2</sup>. Estas personas pertenecen a una clase social media o media alta y presentan estudios básicos o superiores.

### 3.2 Muestra:

La población se puede dividir en tres partes: Primero el personal UCA, que incluye a todos aquellos profesores de educación superior y directores de departamentos que se encargan de gestionar esta vinculación entre la universidad y la realidad social. Segundo los socios comunitarios es decir todos los emprendedores, empresarios de pymes o empresas con enfoque social que trabajan con la universidad. Y por último, pero no menos importante están los estudiantes de la Universidad, tanto de pregrado como posgrado.

Dentro del diseño estratégico se utilizan varias herramientas de investigación cualitativa que permite tener un acercamiento a mayor profundidad de los usuarios con los que se va a trabajar. Dentro de este, una forma de segmentar y extraer una muestra de la población es a través de arquetipos, que divide en subgrupos a través de los comportamientos más característicos de los usuarios.

### Arquetipos:

Tomando en cuenta que el propósito de la metodología es generar más vínculos con la realidad social, quiere decir que el ideal es que el usuario tenga un deseo por influir en el contexto por encima de generar ingresos económicos y, sobre todo, que sea capaz de valerse por sí mismo.



Ilustración 13 Matriz de arquetipos (fuente elaboración propia)

Dentro de los arquetipos se encuentra al de cuello blanco, al creativo, al emprendedor y al revolucionario (Ilustración 13). Estos arquetipos aplican tanto para los directores de departamentos, como los profesores y los estudiantes, el personal UCA bajo el enfoque de mirar a la Universidad como una empresa a la que se limitan para actuar o como un canal para tener mayor impacto. El socio comunitario como su postura ante su contexto y el estudiante como lo que aspira ser al salir de la universidad.

**El cuello blanco:** Son todos aquellos que trabajan para alguien más, es decir que basan sus decisiones y su actuar según los pedidos de un superior y su principal motor es hacer dinero, o en el caso de los estudiantes conseguir algún beneficio como una nota. Son eficientes, buscando resolver los problemas de las formas más rápidas y tradicionales posibles, no exploran lo desconocido, buscan siempre lo seguro.

**El Creativo:** También trabaja para alguien más, sin embargo, en el momento en el que le encargan algo, buscan formas de hacerlo a su manera, su inconformidad con el contexto en el que vive lo lleva a quererlo cambiar o influir en él, pero procura hacer las cosas respetando

lo que le piden los superiores, sometiéndose a los requisitos del organismo, esto lo lleva a hacer pequeñas mejoras dentro de lo que ya posee, pero sin explorar nuevas posibilidades.

**El Emprendedor:** Es el arquetipo que refleja estar interesado por el dinero, sin embargo, se abre camino creando nuevas oportunidades, convirtiéndose en el gestor de su propio tiempo y eso lo lleva a desafiar ciertos aspectos del contexto, pero buscando siempre generar capital por encima de cualquier otra cosa, llevándolo a enfocarse en ideas que benefician a una minoría pero que poseen mayor adquisición económica.

**El revolucionario:** Los usuarios con el enfoque de abrirse campo como emprendedores, pero a su vez buscan impactar en el contexto, emprendedores que parten de la necesidad interna de resolver una problemática social. Estos son los ideales, los que buscan caminos que ningún otro ha buscado. El revolucionario es el innovador disruptivo, que propone soluciones que no se habían visto antes, soluciones que le permite generar impacto en un contexto socioeconómico, pero sin caer en actos altruistas.

### **3.3 Instrumentación:**

Se utilizaron varias herramientas de diseño estratégico que sirvieron para comprender a profundidad el comportamiento del usuario y cómo se relaciona con el problema. dentro del proceso de Stanford esto abarca los primeras dos etapas Empatizar y Definir. De esta forma se complementa con herramientas de Diseño Centrado en el Humano, dentro de estas tenemos:

#### **Observación:**

Esta herramienta de investigación cualitativa, consiste literalmente en observar a los usuarios y su comportamiento en el contexto en el que viven lo más que se pueda. De esta forma se puede extraer información de valor sobre sus costumbres, sus hábitos y los problemas por los que están pasando.

#### **Causa Raíz:**

Explorar a profundidad la problemática a través de explorar las diferentes causas del problema planteado, seguido cada una de las causas se profundiza a través del cuestionamiento de ¿por qué ocurre esta problemática? De esta forma se puede detectar los diferentes actores de la problemática, cuáles puntos requieren más investigación y cuáles son parte de un prejuicio.



Generación de Insight:

Los Insight de igual forma proviene de la psicología y se entiende como una mirada interna, es decir hacer consciente una acción que se realizaba de forma inconsciente. Para la creación de Insight se pasa por un proceso de observación y entrevista, para extraer hechos, razones y tensiones, para luego redactarlos en una sola oración. Los hechos son acciones observables, las razones corresponden a la lógica que le atribuyen a debida acción y las tensiones son aquellas dificultades (o problemas) que están teniendo en su actuar. Esto se sintetiza redactando un *hecho*, un *porqué* y un *pero* que es el elemento tensor.

### **Arquetipos:**

La creación de arquetipos es una adaptación que proviene de la psicología, que ayuda a clasificar a un grupo de individuos a través de sus comportamientos. En el campo del diseño se utiliza a través de una matriz que divide en cuatro partes distintos comportamientos, pasando de un arquetipo actual a un arquetipo ideal.

### **Inmersión en el contexto:**

Es una herramienta que lleva al investigador a ser parte del contexto al que pertenece el usuario, esto permite detectar sus rutinas, los problemas y tener una perspectiva mucho más amplia de las actividades que lleva el usuario.

### **Entrevista individual:**

Se seleccionan personas que coincidan con el comportamiento de los arquetipos que se diseñaron para definir la muestra y se establece una serie de preguntas para entender a profundidad la perspectiva de los usuarios, sus problemas, sus retos, sus anhelos y el comportamiento del mismo ante el contexto.

### **Entrevista con Expertos:**

La visión de profesionales que trabajen sobre la misma línea de investigación es fundamental para la construcción de nuevo conocimiento, de esta forma también se puede tomar puntos de partida para generar nuevas posturas ante el conocimiento.

### **Inspiraciones de Otras Partes:**

Para la construcción de nuevas propuestas, siempre es de mucha importancia tomar en cuenta lo que se ha realizado en otras partes para resolver problemas similares al que se aborda en la investigación. Así como también observar propuestas que pueden aportar valor a la investigación que se está ejecutando.

**Persona Notepad:**

Para facilitar los procesos de empatía se crearon tarjetas con perfiles que sirven de supuestos para ayudar a generar herramientas de investigación. Dentro de esta información se establecen aspectos básicos que definen a la persona, demográficas, motivacionales y conductuales.

**Netnografía:**

Herramienta de investigación que toma como espacio para la extracción de información a las redes sociales, analizando los comentarios y reacciones de las personas a partir de diferentes detonantes.

**Business Model Canvas:**

Esta es una herramienta propuesta por Oscar Osterwalder, para organizar y ayudar a idear los elementos que componen el modelo de negocios de una empresa, esta está compuesta por, actividades claves, recursos claves, socios claves, propuesta de valor, canal de comunicación, canal de distribución, cliente, costos y flujo de ingresos.

**Value Proposition Canvas:**

El value proposition canvas es un soporte para profundizar en el business model, ayuda a definir al usuario para definir nuevas propuestas de valor. Para esto se parte de explorar los problemas, ganancias y trabajos a llevar a cabo por el usuario para luego proponer *pain relievers* (propuestas para disminuir los problemas) *gain creators* (potencializar las ganancias) y los productos y servicios que ofrece la empresa.

**How Might we:**

Esta es una herramienta de ideación que literalmente, se traduce en *-Cómo podríamos-* y parte de la exploración de los *pains* del usuario, para luego cuestionar el cómo se podría (solucionar ese problema) o (potencializar las ganancias), entre otros.

**Trigger Cards:**

Las Trigger Cards son un conjunto de cartas con preguntas que sirven como detonantes para complementar el proceso de lluvia de ideas. Éstas se utilizaron para responder las preguntas generadas en el proceso anterior.

**Blue Ocean Strategy:**

Para el desarrollo de esta herramienta se hace una matriz en la que se mapean en un eje las distintas empresas que representan una competencia en el mercado, por el otro eje se reflejan

las cualidades que caracterizan a estas empresas: calidad, costos, productos, etc. De tal forma que se pueda tener un panorama general de en dónde está enfocada la competencia para poder detectar nuevas oportunidades de negocios, sobre todo nuevos mercados metas.

### **3.4 Análisis:**

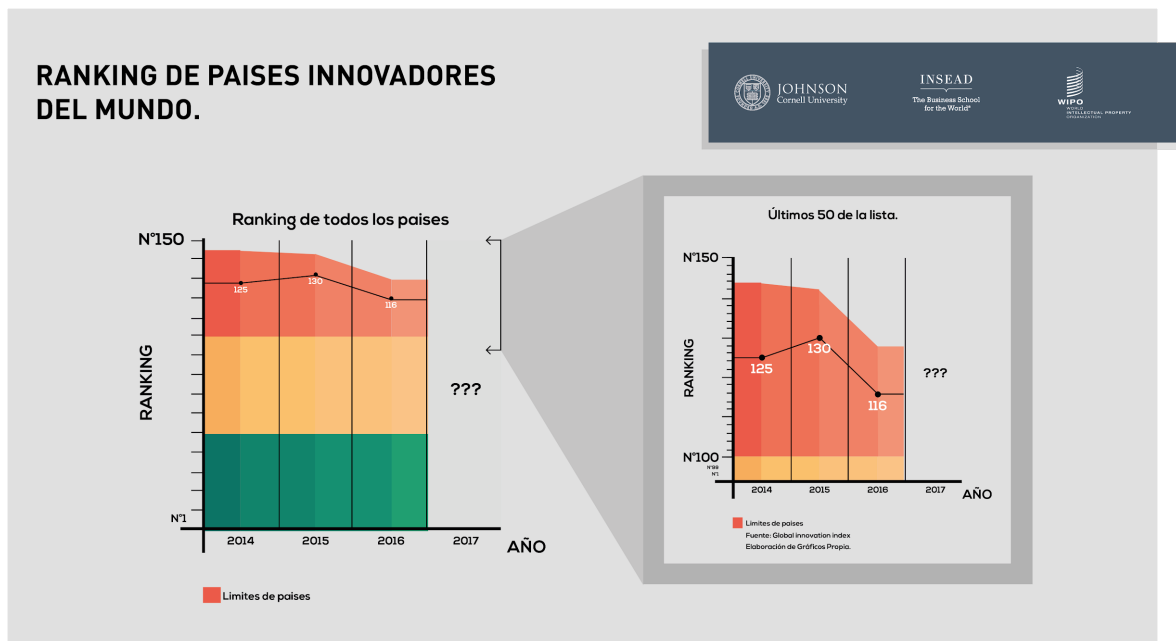
Las herramientas planteadas sirvieron para desarrollar las diferentes etapas de la metodología de Stanford, partiendo de la problematización del problema en la que se implementó causa raíz y se extrajo información de valor como:

- Hay poca innovación en el contexto.
- La innovación en el país se percibe como algo meramente tecnológico.
- El desarrollo social no se vincula con la innovación.
- No se considera que el diseño pueda producir innovación.
- Catalogan cualquier rama del diseño como meramente diseño gráfico.
- No se relaciona al diseño con las áreas sociales, solo con lo comercial.

Seguido, se realizó una investigación en el contexto para profundizar en estos puntos determinados por la herramienta anterior. Para esto se apoyó en herramientas etnográficas, netnográficas y se realizó una investigación secundaria, obteniendo los siguientes hallazgos:

- En el país no existe educación de posgrado en temas de diseño ni de innovación.
- La carrera a nivel de licenciatura en el campo del diseño es diseño gráfico.
- Solo una universidad en el país oferta diseño industrial.
- Así como también solo una universidad en el país oferta diseño textil.
- No existe otra variante de diseño dentro del país.
- Las personas consideran que los diseñadores solo realizan comunicación gráfica.
- Para los usuarios explorados el diseño estratégico es una profesión demasiado extravagante para el contexto.
- Se desconoce el término de diseño estratégico, sus aplicaciones y los beneficios.
- No existe oferta laboral específicamente para diseñadores estratégicos, ni para innovadores.
- No se percibe que un diseñador pueda utilizar un puesto administrativo.
- Los diseñadores dicen no poseer las habilidades para gestionar una empresa.

- Para puestos de dirección de empresas o proyectos, prefieren un MBA a una Maestría en Diseño estratégico.
- Se busca a un diseñador exclusivamente cuando se requiere de una comunicación gráfica.
- Son muy exclusivos los casos en que se buscan a diseñadores para ideación de proyectos.
- El diseñador como director de un proyecto no se percibe como algo ideal.
- La comunidad de diseñadores tiene la seguridad que pueden incidir en el contexto social.
- Muchos creen que pueden generar un impacto en el país a través del diseño.
- Existe demasiado conformismo de parte de los diseñadores.
- Profesionales que no son diseñadores consideran un pensamiento utópico los dos puntos anteriores.
- Nicaragua entra dentro de los últimos lugares en el index de innovación desde el 2014 y en el 2017 desapareció por completo (Ilustración 14).



*Ilustración 14 Ranking de países innovadores del mundo.*

Con esta información se diseñaron propuestas para trabajar en la transformación de la problemática. El proceso de ideación se acompañó de un value proposition, para plasmar los puntos de dolor como:

- El diseñador es una herramienta subvalorada dentro de la empresa.
- No hay educación continua para diseñadores.

- A los diseñadores no se les enseña su función en otros campos.
- Muchos diseñadores no han experimentado el impacto que pueden generar a través de las metodologías de diseño.
- El diseño no se percibe como una metodología que genere innovación.
- No se cree posible administrar un proyecto o empresa a través del diseño.

Con esta información se lograron prototipar diferentes propuestas que dieran solución a los dolores presentes en los usuarios, que consistían en una variedad de talleres a distintos niveles de profundidad que tenían como base las metodologías de diseño para generar propuestas innovadoras desde la gestión o administración de una empresa. Al testearse esta información, se utilizaron herramientas como entrevistas a profundidad, encuestas y cuestionarios. Se obtuvo como resultado que:

- El diseño efectivamente puede generar un alto impacto dentro de la toma de decisiones en las empresas.
- Existe un alto deseo por más información de las metodologías y las herramientas implementadas.
- Los jefes de empresas están dispuestos a invertir en su personal para capacitarlos en estos temas.
- Miraron el diseño como algo más amplio que -diseño gráfico-.
- Las metodologías de diseño les fueron de utilidad para idear nuevas propuestas de innovación.
- Si existe una noción sobre la relación entre diseño e innovación, pero no se sabe cómo implementarla ni explotarla.
- La innovación se concibió como algo más social y centrado en la persona.
- Los participantes quieren más propuestas, pero considerando los horarios laborales de los trabajadores.
- El hecho de tener un diploma de posgrado les resulta sumamente atractivo y de mucha importancia.
- Existe un alto deseo en dominar las metodologías, sin embargo, poco deseo en profesionalizarse en temas de diseño.
- Una maestría en diseño estratégico e innovación (MDEI) resulta demasiado extravagante y como algo que no les va a dar trabajo.
- Se considera que con una maestría de este tipo no tiene ofertas en el mercado.

- Las maestrías se consideran un lujo y en caso de hacerse la inversión, esperan que les otorgue el prestigio suficiente como para recuperar la inversión.

Por lo tanto, esto llevó a pivotar en el proceso, replanteando la problemática y diseñando una nueva propuesta. Con el fin de brindarle mayor importancia al tema se pretendía diseñar un plan prospectivo para la creación de una ciudad creativa, esto llevó a buscar información a través de documentos y entrevistas a expertos, obteniendo la siguiente información:

- Las ciudades creativas son un título otorgado por la UNESCO en el 2004 a aquellos espacios que utilicen de la creatividad como factor estratégico para promover el desarrollo social (la mejora de la ciudad en sí)
- Se considera a estas ciudades cuando hacen uso de la innovación y la creatividad para generar estrategias urbanas con el fin del desarrollo sostenible.
- Se toma como punto de referencia el desarrollo de la economía creativa (o economía naranja) generada por las industrias creativas, que son aquellas que hacen uso de la creatividad como principal recurso para producir valor.
- Los indicadores que se están estableciendo para convertirse en una ciudad creativa no están pensados para países pobres.
- Las patentes y el desarrollo tecnológico no inciden sobre las problemáticas sociales.
- Las empresas no valoran el hecho de llegar a tener el título como país, les interesa más generar innovación que les implique un valor inmediato.
- Se considera que Nicaragua es un país en el que las personas son altamente creativas e innovadoras, debido a la necesidad de afrontar problemas en medio de tanta pobreza, sin embargo, en el Ranking de países innovadores del mundo se refleja que el país carece de innovación.
- Realmente si se hace mucha innovación social en Nicaragua, pero no se considera relevante en otras partes del mundo.
- Muchos campesinos tienen muchos proyectos de innovación y no lo consideran innovadores.
- Ser una ciudad creativa no es el tipo de innovación que se espera desarrollar en el país.
- El título de ciudad creativa se tendría que buscar a través de las grandes empresas y esto generaría mayor polarización dentro del país (haciendo al rico más rico y al pobre más pobre).

Esto generó un nuevo enfoque sobre la problemática, ya que quienes determinan la demanda sobre determinada temática, es el ámbito laboral, por lo cual se consideró una nueva propuesta a través de herramientas como Blue Ocean Strategy (Ilustración 15) y Business Model Canvas (Ilustración 16) que proporcionaron información como:

- En Nicaragua se necesita demostrar el impacto que puede tener las metodologías de diseño para generar propuestas innovadoras para el entorno.
- Las agencias de publicidad se encuentran dentro de un océano rojo.
- Las empresas están estancadas en estrategias desfasadas y tradicionales.
- No existe una empresa de innovación como tal, ofrecen la innovación a como ofrecen la creatividad, como gancho para atraer más clientes.
- Hay poca credibilidad en las alianzas entre empresas, existe más una cultura de competencia.

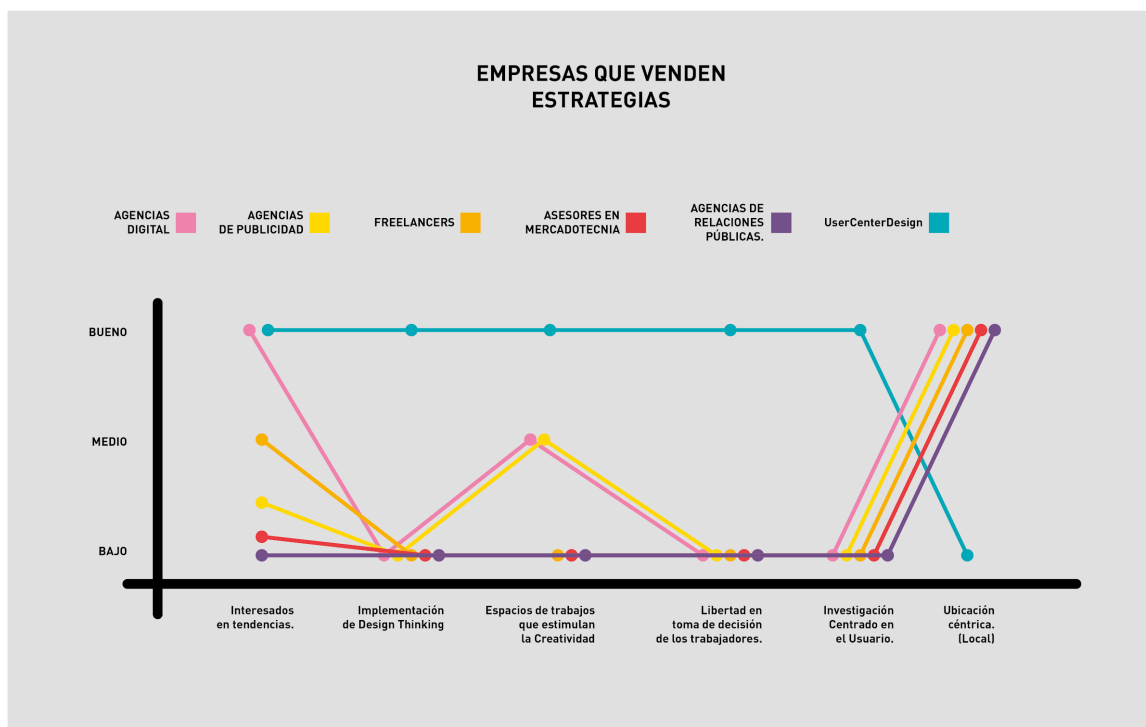
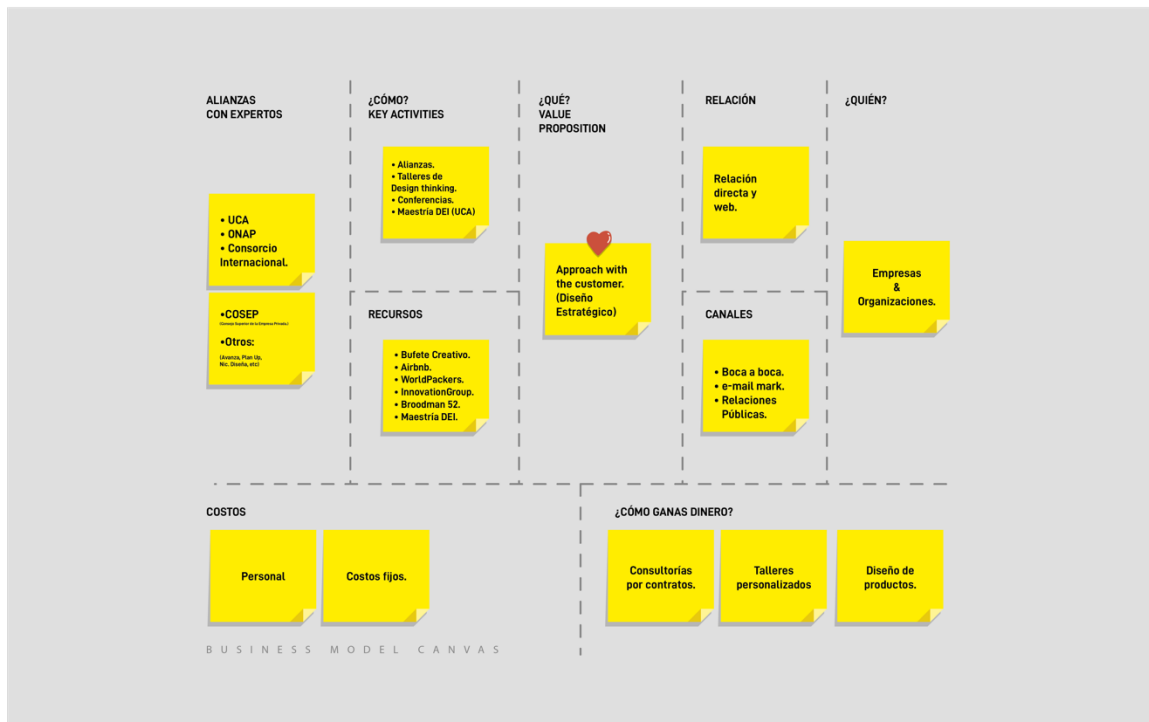


Ilustración 15 Blue Ocean Strategy empresas que venden estrategias.



*Ilustración 16 Business Model Canvas de agencia de diseño centrado en el usuario.*

Estas propuestas permitieron generar un prototipo de una consultora llamada InVirus que tiene como principio resignificar el diseño, dándole una perspectiva de uso más administrativa o estratégica que estética. El modelo de negocio podía concretizarse desde múltiples perspectivas, por lo cual se implementó la metodología de creación de ecosistemas con la finalidad de testear dos puntos: 1) El comportamiento de las personas al momento de crear un nuevo ecosistema de innovación para generar una consultora de trabajo 2) Testear distintas dinámicas o alternativas para el modelo de negocio, a través de un proyecto piloto, el cual pasó a ser InVirus México.

Debido a que la investigación se estaba llevando a cabo en la IBERO Puebla, se consideró oportuno hacer un testeo en la universidad, ya que cuenta con un servicio social y comparte la filosofía Jesuita de la UCA. Para esto se tomó un espacio que ya estuviera trabajando bajo la dinámica de vinculación universidad/ empresa y se llevó la propuesta explorar el funcionamiento de la misma.

### 3.5 Procedimiento:

El proyecto se llevó a cabo a través de diferentes pasos, que permitieron realizar un proceso iterativo, así como pivotar la dirección de la hipótesis en distintos niveles de la



investigación. Este proceso se ejecutó en el siguiente orden:

**1. Causa raíz:**

Para definir la problemática se tomó como base la interrogante ¿por qué hay tan poca vinculación entre la universidad y la realidad social? y a través de la herramienta de Causa raíz se exploraron todas las posibilidades. Esto permitió problematizar al respecto y detectar diferentes actores involucrados, prejuicios y problemas clave que no se estaban considerando en un inicio.

**2. Creación de Arquetipos:**

Tomando en cuenta los actores involucrados dentro de la problemática se llevó a cabo la creación de arquetipos, para facilitar el proceso de investigación según el comportamiento que presentaban los usuarios.

**3. Investigación en el contexto:**

Con los hallazgos adquiridos dentro de la problemática, se empezó la investigación de campo, que consistió en observación a través de la etnografía, entrevistas a profundidad y extracción de información con base de redes sociales (netnografía). Esta investigación se utilizó como complemento de diferentes datos extraídos a través de papers, libros y publicaciones.

**4. Definición de hipótesis:**

Con la información adquirida se generaron Insights que, como ya se explicó, surgen a través de *hechos*, *razones* y *tensiones*, observadas en los usuarios involucrados. Los insight permitieron detectar en cuál de las problemáticas se podía generar mayor impacto, en caso de ser transformada. Esto dio paso a la creación de la siguiente hipótesis: Fomentar el diseño y la innovación generará mayor vinculación sobre la realidad social. Éste sirvió como eje para la fase de ideación de propuestas que permitieran la transformación de la problemática planteada.

**5. Value Proposition:**

Adicional a la creación de insights se utilizó el value proposition canvas para organizar la información del usuario, estableciendo sus tareas por realizar, los dolores (o problemas) por los que pasa, y sus ganancias (beneficios) que se obtienen a lo largo del proceso. Seguido a esto se establecieron cinco valores que encierran los principales *pain relievers* de los usuarios, es decir, aquellas cualidades que tiene que

poseer la propuesta para asegurarse de que está centrada en la persona, estas fueron: evidente, motivacional, simple, divertido, retador.

#### **6. How might we:**

Para la creación de propuestas se utilizó como herramienta el planteamiento del *how might we*, que permitió generar distintos detonantes a través de preguntas, que partían de brindar solución a los dolores del usuario, los cuales posteriormente se reforzaron con la herramienta de las Trigger Cards.

#### **7. Prototipado en Nicaragua:**

Se llevaron a cabo aquellas ideas que permitieran la difusión del diseño estratégico, de tal forma que le resultara de interés tanto para las empresas, como para todos aquellos diseñadores involucrados con la universidad. Se realizó un viaje a Nicaragua para servir de apoyo en la tropicalización de la Maestría de diseño estratégico e innovación, generar un ecosistema interdisciplinario de innovación llamado UCA innovación y lleva a cabo dos talleres de innovación:

Crash course de innovación: Visto como un primer acercamiento a la innovación, en la que se pretendía analizar los diferentes tipos de innovación, sus metodologías y experimentar a través de una herramienta el proceso del *design thinking*.

WorkShop de innovación: Tuvo como principal objetivo dirigirse a diferentes empresas que tuvieran la intención de conocer a mayor profundidad la metodología de *design thinking* a través de su aplicación en un caso real.

#### **8. Testeo:**

Se realizó una evaluación escrita cualitativa y cuantitativa, en la que se hizo una valoración del curso, el cumplimiento de los objetivos, los logros obtenidos durante el desarrollo del mismo, las limitaciones que tuvieron en su proceso de aprendizaje y recomendaciones. Adicionalmente se realizaron entrevista a profundidad a diferentes participantes para detectar qué tan acorde a sus necesidades y problemáticas estaba diseñado el taller.

#### **9. Extracción de Insight:**

Como resultado de las entrevistas, se obtuvo como hallazgo que las personas no están interesadas especializarse en el diseño y la innovación, sí tienen un interés por

replicar las metodologías e invertir en generar nuevas propuestas, viendo el diseño como un medio, no como un fin. Por lo tanto, fue necesario replantear el supuesto.

#### **10. Replanteo de la hipótesis:**

Tomando en cuenta que los distintos actores estaban más interesados en la aplicación del diseño para la innovación y no en especializarse en el diseño como tal, las propuestas establecidas no tenían una razón de ser. Por lo tanto, se exploraron nuevas opciones para el fomento de la innovación, hasta llegar a la propuesta de diseñar, a través de la universidad, un plan prospectivo para la creación de una ciudad creativa.

#### **11. Creación de un plan prospectivo para la creación de una ciudad creativa:**

En esta parte se recurrió a herramientas de diseño de futuros y planeación estratégica. Para esto se establecieron diferentes escenarios de los cuales se tomaron como base diferentes datos sobre las inversiones en Nicaragua, sobre todo los intereses más fuertes dentro de las grandes empresas, para fomentar la competencia y la creación de nuevas propuestas de innovación.

#### **12. Definición de actores:**

Se propuso crear un ecosistema de diferentes actores, tanto de empresas privadas, como gubernamentales, así como pertenecientes a la Universidad, que sirvieran como principales promotores para la creación de una ciudad creativa, para luego explorar los puntos en común y poder generar una estrategia de prospección.

#### **13. Entrevista con profesionales:**

Para entender a profundidad la problemática y el cómo fomentar la creación de una ciudad creativa, tocó reforzar lo que ya se tenía con más investigación. Esto permitió extraer información para ampliar la problemática y considerar puntos claves a tratar para facilitar la creación de un futuro deseable.

#### **14. Replanteamiento de la hipótesis:**

Después de una serie de entrevistas, observación e inspiración en casos de éxito, se obtuvieron nuevos insights que reflejaron que el nombre de Ciudad Creativa, proporcionado por la UNESCO, no atacaba directamente a las problemáticas de la región, el título viene por el trabajo que se desarrolla en determinada área. De esta forma se llegó a plantear una tercera propuesta -Empezar a generar esta dinámica de

innovación dentro de la región (a través del ejemplo) va a generar un efecto en cadena, debido a la competencia existente en el sistema.

#### **15. Consultora de innovación:**

Para la generación de esta idea se utilizó como herramienta el *Blue Ocean Strategy* que permitió mapear la competencia dentro de las empresas consultoras en Nicaragua y de esta forma proponer algo completamente diferente a lo que se encuentra en el contexto, utilizando como principal metodología el diseño centrado en el usuario y el diseño estratégico. También se exploraron distintos modelos de negocios a través del business model canvas.

#### **16. Prototipado en Puebla:**

Para tener un primer acercamiento al modelo de negocio, así como a la dinámica de trabajo de las personas involucradas dentro de la consultora, se reunió a un grupo de cuatro profesionales con diferentes enfoques, que presentaran un buen manejo de la metodología, para empezar un prototipado en Puebla, México. La empresa se fundó como InVirus y se utilizó para atender a distintas empresas de economía social, las cuales sirvieron para ir definiendo la metodología. Para esto se realizó un Journey Map, que permitió brindar una mejor experiencia de atención.

#### **17. Testeo de la empresa:**

Se desarrolló la empresa desde el 1ro de Octubre del 2017. En ella se impartieron diferentes talleres de innovación para empresas de economía social y se le brindó asesoría a siete empresas diferentes, a las cuales se les diseñaron distintas metodologías de trabajo en dependencia de las necesidades que presentaban, bajo un precio preferencial generando más de \$58,000 (pesos mexicanos) en total.

#### **18. Entrevista a profundidad:**

Para entender el impacto que generaba InVirus en las empresas con las que se trabajó, se realizaron una serie de entrevistas a profundidad con los usuarios participantes, demostrando que la propuesta es viable, deseable y factible. Sin embargo, lo que demostró tener mayor impacto, fue la capacidad de adaptabilidad y personalización ante el contexto. Por lo que el haber diseñado propuestas a partir de las problemáticas presentes en las empresas fue un factor clave para la aceptación de InVirus.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA.**

### **4.1 Definición del problema:**

Muchos de los problemas del contexto socioeconómico de Nicaragua se deben a la polarización existente dentro la población, esto ha llevado a tal punto en que existen grupos sociales privilegiados que desconocen por completo las problemáticas de los más olvidados. Y siendo un país en donde los estudios superiores es un privilegio para las clases sociales media y alta, se puede observar que los pertenecientes a este grupo no tiene una visión holística del contexto en el que se ven involucrados, la poca vinculación con el contexto real les lleva a creer que las problemáticas en las que están involucrados son las únicas del país.

Por lo tanto, las propuestas y aspiraciones con las que trabajan los estudiantes e incluso docentes de las Universidades están centradas a ciertos grupos sociales en específico, generando propuestas de negocios, soluciones e investigaciones que terminan beneficiando a unos pocos, incrementando esta brecha diferencial entre los estudiados y los no estudiados.

La Universidad Centroamericana tiene una línea de trabajo enfocada en promover la vinculación con el contexto social, sin embargo, todavía existen muchos retos para crear un interés de parte del estudiante, se mira como una pérdida de tiempo porque no se considera que puedan sacar un beneficio a través de los problemas ajenos. Adicional, crear grupos de trabajos interdisciplinarios ha sido un reto para los directores de estos departamentos que trabajan con la vinculación universidad-contexto.

Por esto se considera que trabajar con la creación de ecosistemas de innovación dentro de la universidad, va a permitir la creación de grupos interdisciplinarios, fomentar la visión holística dentro de los involucrados, permitiendo trabajar problemas del contexto socioeconómico del país y a su vez generar productos, servicios o experiencias viables, factibles y deseables que abran brecha a nuevas oportunidades de negocios, que beneficien a distintas áreas de la población. Es aquí en donde se centra la propuesta de negocio realizada.

### **4.2 Investigación:**

Para extraer información sobre el comportamiento de los usuarios involucrados se crearon arquetipos. De estos, el arquetipo actual es el Creativo, que incluye a todas aquellas personas que no se someten a un esquema mental tradicional, que siempre están cuestionando todo

lo que les rodean y les gusta proponer cosas diferentes, sin embargo, los creativos no salen de su área de confort y el arquetipo ideal es el Revolucionario, que no solo tiene la mentalidad del creativo, sino que también está consciente de las problemáticas del contexto y busca como dar un todo por crear un nuevo panorama.

Para esto se exploraron las formas de permitir la transformación del arquetipo Creativo a uno Revolucionario, con el fin de que el grupo social de personas que tienen los comportamientos de un arquetipo Revolucionario, sirvan para generar más ecosistemas de innovación, que vinculen a la universidad con el contexto socioeconómico del país. Para esto se utilizó el Value Proposition Canvas, una herramienta de diseño que permite entender las necesidades de los consumidores, desglosando los pain, gain y jobs to do del usuario y esto permite reestructurar la propuesta de valor, definiendo servicios, productos, pain relievers y gain creator, el resultado de esta herramienta fue:

Pain:

- No estoy capitalizando mi creatividad.
- Tengo que esperar a que alguien más me dé un reto para saber cómo aportar algo.
- La creatividad no puede cambiar el contexto socioeconómico.
- La dirección y gestión de proyectos no depende de creatividad, sino de liderazgo.
- Prefieren a especialistas en mercadeo o administración, no a los creativos.
- Me tachan por negativo porque cuestiono lo que me rodea.
- No tengo una metodología para administrar mi creatividad.
- No sé cómo provocar las buenas ideas, simplemente fluyen.

Gain:

- Sé cómo llevarme bien con las personas.
- Siempre encuentro cómo sacarle provecho a cada situación.
- Soy buen aporte para las empresas.
- Me es inevitable dar más de lo normal.
- Encuentro nuevas formas de hacer lo que todos hacen.
- Me es fácil relacionar información de diferentes áreas.

Jobs to be done:

- Encontrar un trabajo.
- Capitalizar su intelecto.
- Buscar nuevas fuentes de ingreso.
- Cumplir con sus deberes.
- Darse a conocer.

Seguido a esto, se empezó a explorar las propuestas de valor a través de potenciar los gain, reducir los pain y vincular los productos/ servicios con los jobs to do.

Pain reliever:

- Enseñar a generar propuestas de valor.
- Facilitar procesos de prototipado rápido.
- Proporcionar Métodos de liderazgo y trabajo interdisciplinario.
- Ayudar a detectar problemáticas en el contexto.
- Design Management para reforzar los procesos.
- Toolkit fácil de entender, implementar y adaptar.

Gain Creator:

- Potencializar la creatividad.
- La creatividad como eje de trabajo.
- Metodologías dinámicas, creativas, que tengan como principio cuestionar el entorno.
- Facilitar la gestión y creación de equipos interdisciplinarios.
- Crear modelos de negocios a partir de problemáticas en el entorno.

Servicios y productos:

- Toolkit.
- Web.
- Talleres de innovación.
- Cursos de actualización profesional.
- Consultorías especializadas.

### 4.3 Planeación:

Por lo tanto después de la exploración del usuario, se llegó a la conclusión que la propuesta de valor tenía que tener como enfoque incrementar el potencial y relevancia del usuario a través de metodologías de diseño estratégico, permitiendo que encuentren formas de capitalizar las ideas a partir de los problemas, generar impacto en el contexto basándose en el diseño, así como facilitar la creación y gestión de grupos interdisciplinarios en los que se puedan generar propuestas con base en las necesidades de los involucrados.

Para esto se diseñó un toolkit con distintas metodologías de diseño que le permitiera a los distintos involucrados incrementar su potencial. El producto tiene como finalidad ser un producto freemium (es decir que se ofrece una parte del producto o servicio de forma gratuita y se tiene que pagar para tener acceso a todos los beneficios), por lo tanto esto sirve de soporte para capitalizar a través de la capacitación, asesoramiento y acompañamiento de empresas e instituciones que deseen implementarla a mayor profundidad a como lo muestra el modelo de negocio (Ilustración 17)

Para esto se creó un equipo interdisciplinario con el que se diseñó, prototipó y mejoró la efectividad de las herramientas. Esto a su vez permitió generar alianzas con distintas instituciones, las cuales reflejan la deseabilidad de parte de los usuarios.

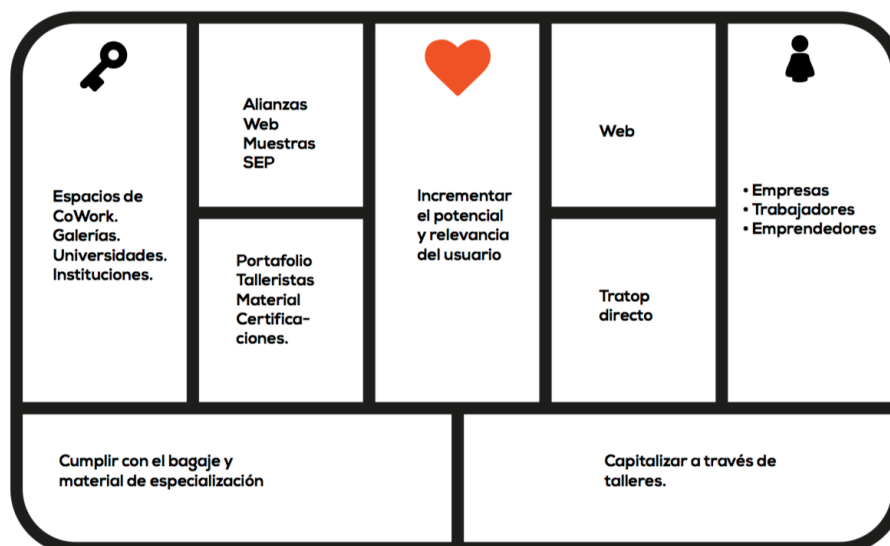


Ilustración 17 Business Model Canvas Inivrus

El toolkit contiene un conjunto de herramientas (Ilustración 18) que facilita la creación de ecosistemas de innovación partiendo del análisis de problemas en la que los usuarios están involucrados, de esta forma se permite llegar a propuestas de negocios (productos, servicios y/o experiencias) que benefician a todos los involucrados. generando ideas innovadoras que



llevan a resolver problemas de contexto en el que se encuentran y a su vez resolver sus problemas a nivel de usuario.



*Ilustración 18 Prototipado del Toolkit impreso.*

El toolkit se divide en cuatro partes: Generar comunidad de problemas, Sistematizar, Creación de Mejoras y Retroalimentar, que detalladamente se refiere a:

Comunidad de problemas:

Para crear comunidad es necesario encontrar los puntos en común, es decir, entrar en un proceso de empatía para lograr extraer los diferentes aspectos que pueden llegar a generar vínculos.

El problema con la comunidad hoy en día es que se crean a partir de criterios superficiales y de estatus, generando dentro de la sociedad grupos polarizados que no se entienden unos con otros. Pero en este punto lo que se pretende es encontrar dentro de distintos individuos, de los cuales no se creía que podían formar una comunidad, los aspectos en común.

No hay vínculo más fuerte, que el que se crea posterior a superar una adversidad, es por esto, que el principal punto de partida está en la detección de problemas, muchas veces, con aquellas personas que imaginábamos no tener nada en común, se pueden encontrar una serie de problemáticas que nos afectan por igual, estos son los puntos de partida para poder trabajar.

Sistematizar:

Para tener una mejor comprensión de la información, es necesario plantearlo de tal forma que permita visualizar la interrelación entre todos los elementos que componen el conjunto. Es decir, entender los problemas en los que se ven envueltos, los diferentes actores involucrados, los recursos con los que se cuentan y el contexto en el que se están proyectando cada uno de estos.

La sistematización permite ponerle orden a toda la información extraída de la búsqueda de comunidad de problemas y a su vez sirve de detonante para determinar los vínculos que están demasiado débiles, permite detectar cuáles son los recursos que están siendo mal aprovechados y cuáles son los recursos de los que se carecen. Este escenario donde todo interactúa con todo, es a lo que se le llama ecosistema y es lo que se haga con él lo que nos va a permitir convertir este mismo en un ecosistema de innovación.

Mejoras:

Todo plan de mejora se traduce en propuestas de valor, es decir, aquello que toma en cuenta un proyecto o empresa para poderse vender en el mercado. De igual forma que en el mundo empresarial, toda idea generada se necesita capitalizar, porque dentro de todo proyecto tiene que haber sustentabilidad, porque no se puede esperar que las propuestas queden como un acto altruista, es necesario que sobrevivan por su propia cuenta.

Pero para esto, no se tiene que invertir una gran cantidad de dinero, el objetivo está en crear una estrategia de crecimiento, donde se pueda convertir todas estas ideas en productos mínimos viables, o dicho de otra manera, en prototipos de bajo costo que puedan encerrar lo esencial de la idea.

Retroalimentación:

Como **retroalimentación** se entiende al **método de control de sistemas** en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

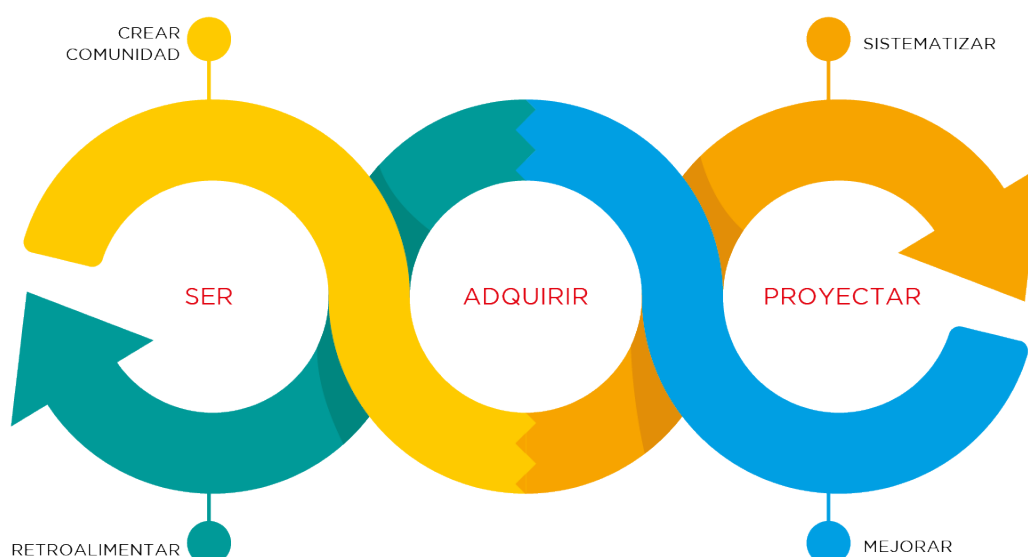
Es decir, que una vez que se llevó a cabo el proceso de ideación, en el que se exploraron las diversas formas de innovar dentro de un ecosistema, se tiene que comprender cómo va a interactuar esta idea en medio de este proceso sistémico y permitiendo medir:

- 1) El impacto que van a generar en el ecosistema.
- 2) La aceptación y participación por parte de los integrantes del ecosistema.
- 3) La viabilidad y factibilidad del proyecto.

- 4) El nivel de riesgo de invertir más recursos (ya sea intelectual, de capital, o de tiempo) en esta idea.

Estos cuatro pasos del toolkit van acompañados con diversas herramientas que sirven para sacar el mejor provecho de cada etapa. Su conjunto engloba la metodología diseñada (Ilustración 19), que describe las cuatro etapas entrelazando los elementos que componen un ecosistema, reflejando la relevancia del individuo (el ser), sus recursos (lo que adquiere) y su contexto (en donde se proyecta), ya que la interacción entre estos es lo que permite el nacimiento de un ecosistema.

## DISEÑO DE ECOSISTEMAS DE INNOVACIÓN



CREAR COMUNIDAD	SISTEMATIZAR	MEJORAR	RETROALIMENTAR
<p>En ésta etapa se pretende conocer el contexto y los recursos a través de la perspectiva del individuo.</p> <p>En este aspecto se conocen todos los elementos esenciales del universo (ser, recursos y contexto)</p>	<p>Para comprender la relevancia de cada uno de los elementos del ecosistema, es necesario sistematizar la información y así entender cómo se interrelaciona uno con otros.</p>	<p>Con una información sistemática, se pueden detectar los puntos de dolor, los actores pertinentes y las carencias que se están teniendo. Generar propuestas para atender estos puntos, brinda oportunidades para crear nuevos proyectos o negocios.</p>	<p>Modificar los elementos del contexto puede llevar a modificar elementos que no se habían contemplado anteriormente. la retroalimentación consiste en introducir estas oportunidades de negocios de forma paulatina, para poder controlar y medir el impacto que se genera en el sistema.</p>

Ilustración 19 Metodología diseño de ecosistemas de innovación

El Toolkit se encuentra de forma gratuita en la web de InVirus el cual ayuda a atraer a los usuarios, con el fin de promocionar los otros servicios de la empresa (Ilustración 20). Permitiendo el ingreso a través de asesorías a empresas, trabajadores y emprendedores que presenten un problema en específico, necesitando del acompañamiento de un diseñador estratégico, o bien del ingreso por comisiones según el aumento de las ganancias de los proyectos, este plan está enfocado para pymes y empresas de economía social que tienen proyectos de alto impacto, pero carecen de un equipo de trabajo y del expertise para desarrollar una empresa.

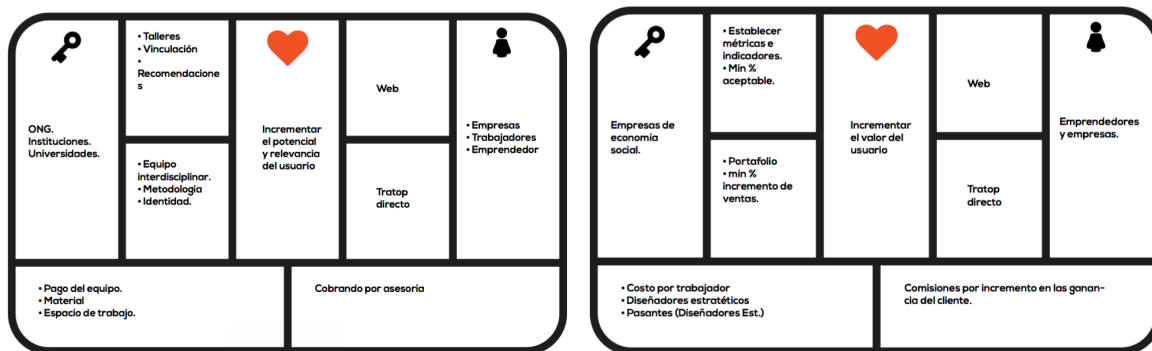


Ilustración 20 Business model canvas alternos

#### 4.4 Comunicación:

Para el desarrollo de la comunicación se tomó en cuenta uno de los pain con más peso dentro de los usuarios con los que se trabajaron, el de no sentirse capaces de desarrollar una idea, proyecto o empresa, porque no tienen el potencial. Esto porque el principal objetivo, tanto del toolkit como de InVirus, es el de detectar el potencial de cada persona y mostrar las múltiples formas de explotarlo, tanto para su beneficio, como para el beneficio de más personas.

Se hizo uso de la herramienta de círculo de oro para entender el principal objetivo de todos los involucrados en el equipo, encontrar el porqué de lo que se hacía y en conjunto definir el corazón de la marca (Ilustración 21) Como se puede apreciar en la imagen, la parte superficial corresponde al Qué (What?) se hace: es estrategias, innovación y servicios de diseño, etc. El Cómo (How?): corresponde a los procesos, resaltando los valores añadidos, es decir los elementos que nos distinguen, a través de equipos interdisciplinarios, de co-creación, a través de un diagnóstico y un acompañamiento personalizado. Por último, el Por qué (Why?) de lo que se hace, resaltando el lado humano y en donde se encuentra el lado emocional.

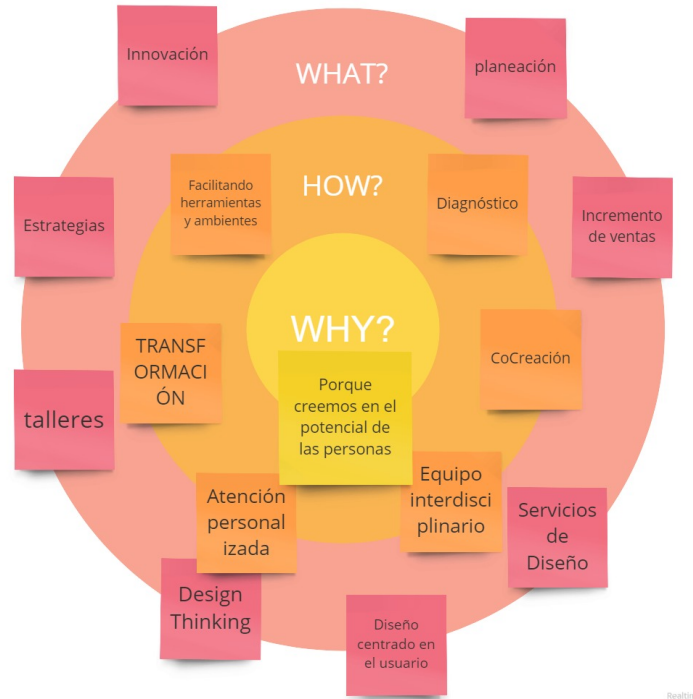


Ilustración 21 Círculo de Oro de InVirus

Con esa base se diseñó un mensaje que se hizo Este mensaje se hizo llegar a los usuarios a través de los talleres que se llevaban a cabo en, de la página web (Ilustración 22) y redes sociales (Ilustración 23) El mensaje es el siguiente:

Somos InVirus:

Creemos en el potencial de las personas, les facilitamos las herramientas necesarias a través de una metodología de diseño estratégico que les permita la transformación y mejora de sus ideas, facilitando la creación de equipos interdisciplinarios, generando mejoras innovadoras que impacten de forma positiva tanto en la empresa, como en los proyectos y los usuarios involucrados a lo largo del proceso.



Ilustración 22 Vista del homepage de la web de InVirus



Ilustración 23 Vista de Fanpage de InVirus

Para el diseño de la metodología se realizó un proceso de brainstorm graphic organizer (Ilustración 24) que sirvió de apoyo para especificar los principales puntos a comunicar y seguido a eso se pasó por un proceso de sintetización de la información, buscando diferentes estilos que permitieran comunicar la idea de una forma clara, lógica y sistematizada (Ilustración 25)

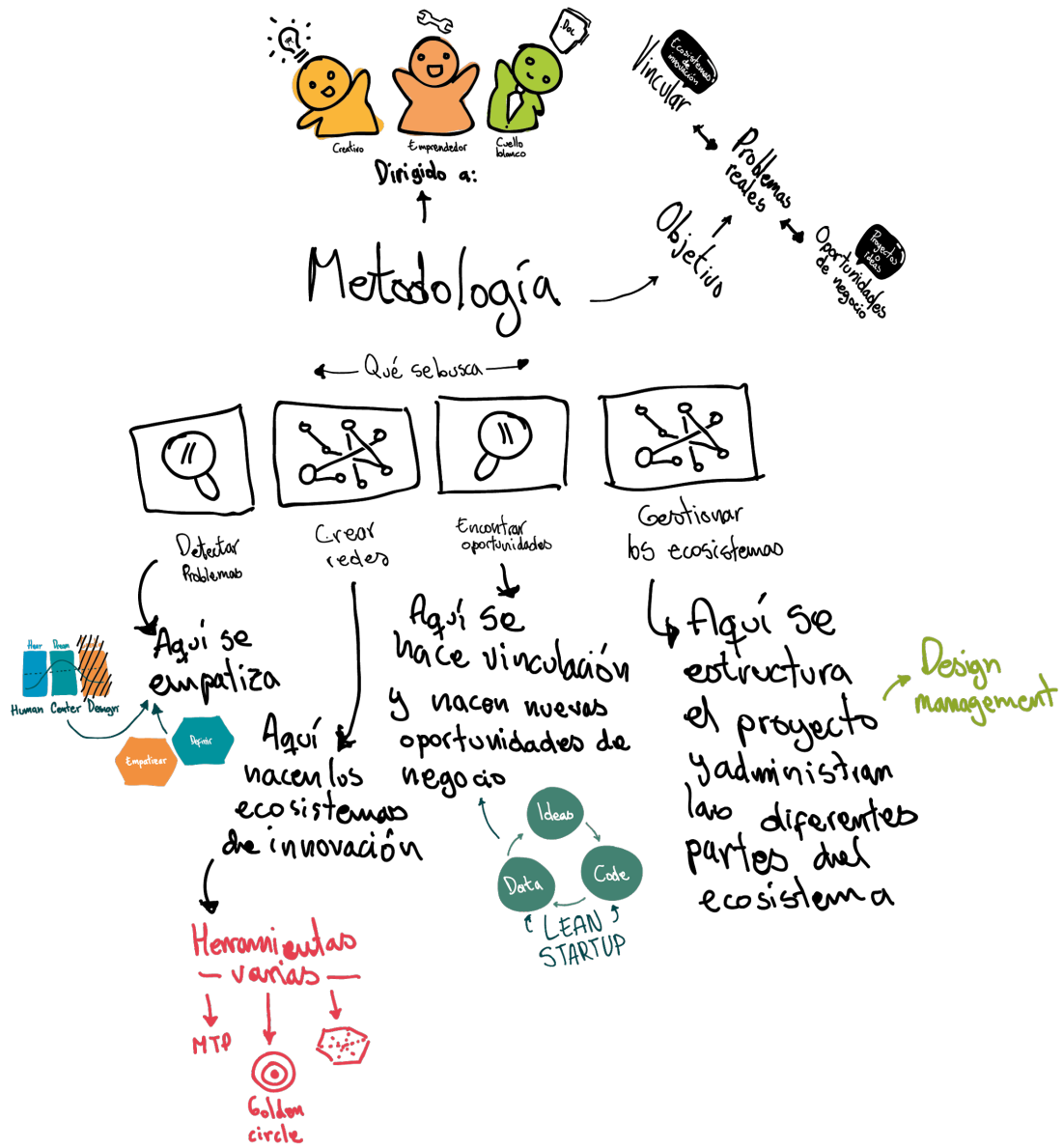


Ilustración 24 Brainstorming graphic organizer.

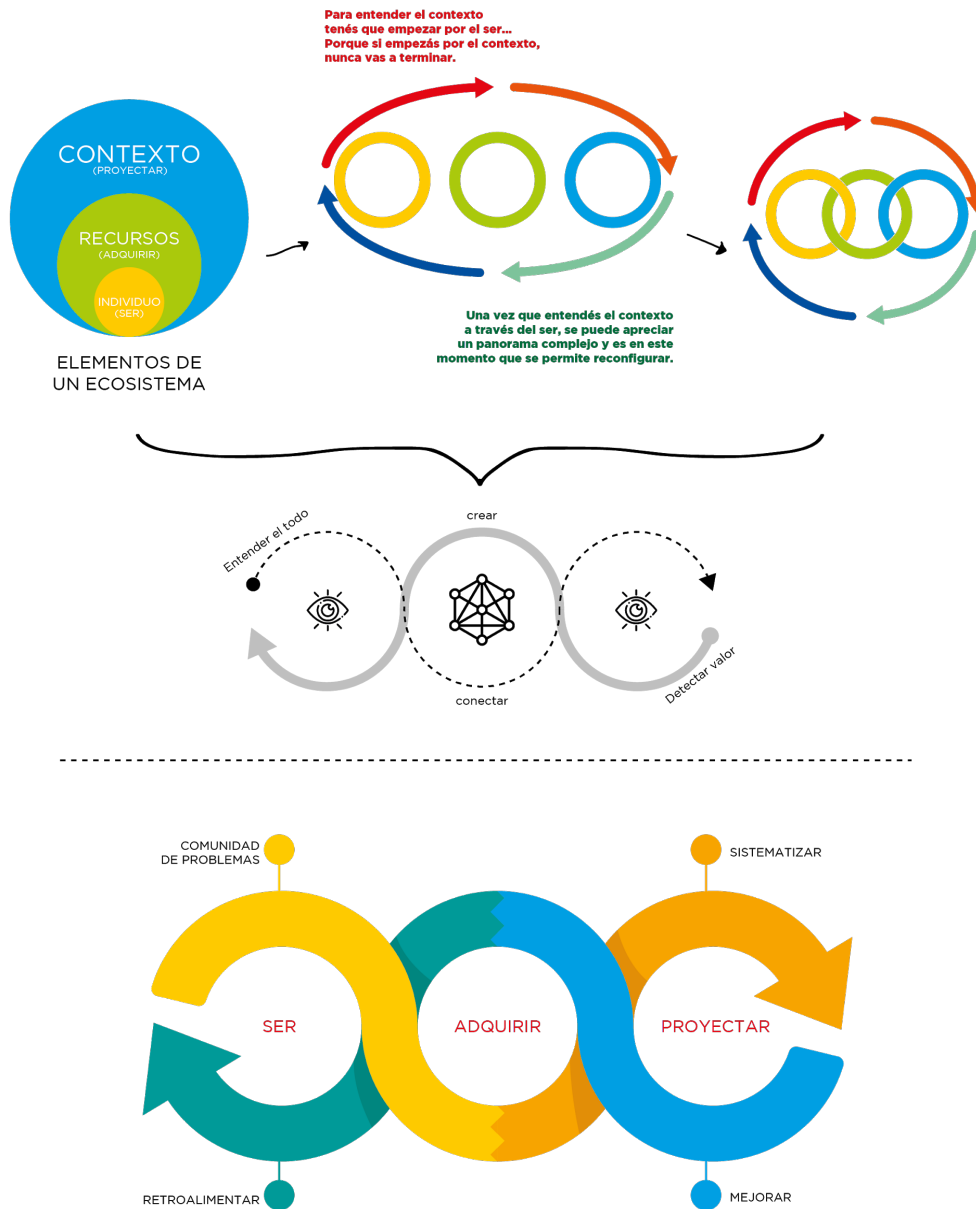


Ilustración 25 Proceso de síntesis visual.

#### 4.5 Implementación:

El producto final resultó en una metodología de diseño estratégico que facilita la creación y gestión de ecosistemas de innovación permitiendo administrar grupos interdisciplinarios que, con base a dicha metodología, permita la vinculación entre las universidades y el contexto socioeconómico. Esta metodología se plasmó en un toolkit que sirve como guía para capacitar a los interesados en generar innovación. Este se llevó a cabo tanto impreso como digital, para la versión digital se creó una página web en la que se puede acceder para hacer



la descarga del documento y la versión impresa se adquiere a través de la contratación de asesorías o capacitaciones con el proyecto InVirus.

Al momento de implementar la metodología con la Universidad Centroamericana, se perdió la comunicación con los distintos stakeholders debido a problemas externos a las personas involucradas. Sin embargo, se retomó en un grupo de estudiantes de la carrera de ciencias ambientales de la Ibero Puebla y otro grupo de cinco personas integrada por tres nicaragüenses y dos personas afines al tema.

Con ambos grupos se experimentó la metodología a través de un taller, en el que se utilizó el toolkit, posterior a esto se complementaron los resultados con datos obtenidos tanto de entrevistas, como de encuestas permitiendo validar la viabilidad, factibilidad y deseabilidad de la propuesta, misma que se describe a continuación:

**Viabilidad:** porque el toolkit es de por sí un producto de costo marginal cero, ya que una vez creada y publicada en línea, se mantiene a lo largo del tiempo sin generar ningún costo. Sin embargo, con el paso del tiempo, el alcance e impacto que puede llegar a tener es mucho más grande, por lo tanto, esto va a generar más clientes de los que ya ha generado.

**Factibilidad:** ya que es una metodología que por sí misma empieza a generar mejoras, ya que tiene como principio generar oportunidades a través de los problemas. Al ser la metodología de trabajo utilizada con diferentes clientes, permite ir detectando los pain en el proceso del cliente, de esta forma la metodología por sí sola va generando puntos de mejora que se va adaptando a las necesidades del cliente, mejorando de esa forma, la efectividad y el nivel de impacto que puede llegar a tener, sin necesidad de invertir más dinero en esta.

**Deseabilidad:** debido a que en el mundo empresarial, como en el contexto universitario, la creación de ecosistemas de innovación que permitan la implementación y gestión de grupos interdisciplinarios, ha demostrado ser de mucho interés. Además, con esta base se considera a los grupos sociales olvidados, al vincular a estos actores de trabajo con los problemas del contexto.

Esto da como resultado un producto de innovación incremental, ya que toma una línea de metodologías y se generan diversas mejoras con el fin de crear una sola propuesta específica a las necesidades de los usuarios con los que se están trabajando, permitiendo generar un impacto más grande, en las propuestas de solución para los problemas de los más olvidados dentro de la sociedad nicaragüense.

Hasta el momento esta metodología ha permitido llegar a más empresas, permitiendo la vinculación entre InVirus y emprendedores. Sin embargo, se pretende difundir esta metodología a tal punto que distintas instituciones y empresas empiecen a hacer uso de ella, tomando este punto como indicador clave de rendimiento, lo cual se medirá a lo largo de un año, para medir el nivel de aceptación y aplicación. Adicional se pretende darle seguimiento a los ecosistemas de innovación que se generen a través de talleres y capacitaciones en Nicaragua, para evidenciar el impacto que puede llegar a crearse posterior a la aplicación de la metodología.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES.**

En el presente capítulo se presentan los principales hallazgos de toda la investigación, en el que se refleja el cumplimiento de los objetivos, la respuesta a la pregunta de investigación y la validación del supuesto de investigación. La investigación dejó como resultado mucha información que sirven para darle continuidad a proyectos afines al tema, es por esto que también se plantean una lista de observaciones y recomendaciones.

### **5.1 Síntesis de resultados:**

Para dar respuesta a la pregunta de investigación expuesta en el planteamiento del problema de este documento, resulta importante recordarla: ¿Cómo puede una metodología de diseño estratégico facilitar el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación para los departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA)?

Dicha respuesta se pudo contestar una vez que se alcanzaron los objetivos específicos enunciados en el mismo apartado antes mencionado, es decir, se puede dar respuesta toda vez que, se:

- Definieron los principales departamentos de la UCA que tienen como objetivo la vinculación entre en el ámbito académico y la realidad social.
- Profundizó sobre las principales problemáticas en las que están envueltos los actores que dirigen estos departamentos y los agentes externos a la universidad con los que se trabajan.
- Recolectaron diferentes metodologías de diseño estratégico que sirvieron de referencia para la creación de una propuesta metodológica que respondiera a las

limitantes presentes en los usuarios en el momento de crear equipos interdisciplinarios.

- Testeó la metodología diseñada con usuarios nicaragüenses, misma que sirvió para validar el nivel de funcionalidad.
- Iteró sobre la propuesta metodológica generada con base en los resultados del análisis realizado sobre los usuarios en el momento de implementarla.

Como se declaró en el apartado anterior de este documento, se validó que la creación de esta nueva metodología de diseño estratégico, efectivamente facilita el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación. Lo cual abre la oportunidad de que cualquier entidad promueva la vinculación y el trabajo sobre problemáticas del contexto social.

De esta forma, también se cumplió con el objetivo principal de la investigación: Crear una metodología de diseño estratégico que facilite el nacimiento y gestión de ecosistemas de innovación para los departamentos que fomentan la vinculación con la realidad social de la Universidad Centroamericana (UCA).

## **5.2 Observaciones:**

Esta propuesta al ser desarrollada en la IBERO Puebla se probó con estudiantes de diferentes materias, dando como resultado el desarrollo de diversos proyectos en Invirus México, por lo que refleja que es efectiva en diversos contextos, siempre y cuando se tenga como punto de partida el compartir la creación de ecosistemas a partir de una comunidad de problemas, eso quiere decir que detectar a los actores que están interviniendo en el contexto social en busca de un mismo fin va a permitir la creación de nuevos ecosistemas de innovación.

Toda metodología propuesta requiere de cierto nivel de expertise en el tema, por lo tanto, entre más familiarizada se encuentre la persona con las metodologías de diseño, mayor provecho se podrá sacar de éstas.

No obstante hay que considerar que Nicaragua es un país en el que todavía se desconoce el impacto que puede tener las metodologías de diseño, por lo tanto, esto puede ser una barrera para la aceptación y apropiación de la propuesta.

Adicionalmente los acontecimientos ocurridos en los últimos tres meses en el país (abril, mayo y junio del 2018) reflejan que la pertinencia de la propuesta presentada se ha

incrementado, ya que los conflictos han aumentado la polarización entre distintos grupos sociales, por lo tanto la implementación de la metodología puede llegar a generar un mayor impacto.

Para difundir la propuesta es necesario estar presente en Nicaragua, ya que los medios digitales presentan un alcance muy limitado, debido al poco dominio tecnológico que tienen los principales usuarios involucrados (como son los directores de departamentos de la universidad).

### **5.3 Recomendaciones:**

La metodología está lista para implementarse, por lo tanto, necesita de una estrategia de difusión que contemple las diferentes entidades y organizaciones interesadas en promover la vinculación y el trabajo sobre problemáticas del contexto social, para esto es necesario también desarrollar material de comunicación que sirva de apoyo para la fácil comprensión y capacitación de los early adopter.

El resultado de la aplicación de la metodología es el mejor método de promoción para demostrar el impacto que puede tener, por lo tanto, es de mucha importancia documentar los procesos como las propuestas finales que se generen.

Es pertinente sintetizar mucho más los valores del diseño estratégico y sus beneficios, como abrazar la incertidumbre, enfocarse más en los problemas que en las soluciones, etc. Lo anterior, ya que los usuarios todavía presentan conductas que pueden influir en los resultados de la aplicación de la metodología.

Se requiere de la creación de contenido que complemente el buen uso de la metodología, permitiendo que los usuarios tengan acceso a las metodologías que sirvieron de referencia para el diseño de la propuesta, misma que les presente las nuevas tendencias y la opinión de expertos en el tema para mejorar el impacto que pueda llegar a tener en el territorio.

Es necesario aplicar la propuesta en Nicaragua con el objetivo de crear ecosistemas de innovación que sirvan para fomentar el diseño estratégico, sus principios y el alcance, para que de esta forma se permita el nacimiento de nuevas metodologías.



# ENTREVISTA FERNANDA GRANADOS.

Como Marketing Social.

Fer Granados  
A ver  
No entiendo muy bien  
Mira los trabajos colaborativos que he hecho han sido prácticamente por contratación de parte de empresas que miran potencial en mi talento y contratan otra banda que me acompañen  
Ya que yo actualmente no tengo banda ni un proyecto definido  
Ellos solo me contactan porque ven mi estilo de música y mi forma de interpretar les agrada como levanto al público etc.  
Los proyectos de ahí se parto a hacer arreglos musicales con la banda y listo  
Los trabajos de teatro en las que he participado han sido más difíciles por la falta de apoyo al teatro  
No se cuenta con ingresos para el teatro, ni comida y al final nos pagan bastante poco  
Soy muy bien pagada. Se aprecia los proyectos como lo que fue el festival cervecero

Seleccionar a las personas por capacidades

En su mayoría funcionan por negocio.

De los problemas más grandes: "no hay ingresos"

Fer Granados  
Creo que si se puede replicar el trabajo en cuanto al diseño  
Mario Rodríguez  
te sigue  
Fer Granados  
Incluso eso queremos hacer en nuestra empresa de Creations

Confunde la colaboración con alianzas.

Muestra deseo por el trabajo colectivo.

Me gustaría hacerla crear porque estamos bien en el trabajo  
Hay muchas empresas que nos buscan para proyectos pero si hemos podido ofrecer paquetes completos en los cuales hacemos colaboraciones con fotógrafos que nosotros recomendamos a las empresas  
Eso por ejemplo

Muestra apertura y confianza.

Comparte sus estrategias.

Fer Granados  
Pero más adelante lo que se planea hacer es ofrecer proyectos aún más grandes de parte de la empresa y buscar personas que se especializan en cada área. Por ejemplo nosotros encargamos de la parte del desarrollo web o diseño gráfico que es nuestro fuerte. Y buscar personas muy creativas especializadas en modelados 3d, con un mapeo súper fiero que haga estrategias increíbles de marketing y un fotógrafo fiero para hacer esas cosas salvaje  
Fer Granados  
No se si me explico  
Mario Rodríguez  
Claro, claro está perfecto y si me parece perfecto ahora, esto es tanto para música, teatro, como para diseño ¿Qué te movería a hacer trabajo colaborativo, de forma gratuita?

LA ENTREVISTA GENERA MÁS EMPATÍA.

Las malas experiencias generan desconfianza.

estrictos para participar en trabajos colaborativos.

Fer Granados  
Me movería si tengo asegurado que el proyecto está lo suficientemente bien planeado/estructurado y apoyado por otras empresas u organizaciones. Porque yo sé que las personas quieren ver buenos trabajos, buenos conciertos, buenas obras. El problema está en la falta de organización de estos y que al final las cosas no salen como se esperaba y todo mundo se queda en el aire

Demanda un plan bien estructurado.

Un plan bien contado, no es suficiente.

Fer Granados  
Por ejemplo en Burlesque se pago algo significativo y no me hubiera importado. Pero 1. Me trataban como mierda los directores 2. Prometieron una cosa y al final salieron con otra 3. Según ellos habían patrocinadores para todo y al final nos hicieron hasta gastar en nuestra propia ropa o agarrar ropa del closet lo cual me parece poquitiisimo profesional

Es necesario evidencias, contratos.

Fer Granados  
Entonces al no tener esas cosas bien definidas a uno le da miedo moverse  
Digo moverse  
Lo mismo en el diseño

El trabajo colaborativo genera miedo

Si alguien me dice que mi empresa va a salir adelante con la publicidad que se le daría al decir que somos colaboradores en un trabajo entonces right on  
Mario Rodríguez  
Pero entonces ahí me creas una duda todavía más interesante  
cómo medirías la seriedad de la empresa? o cómo verías la oportunidad? o sea, qué te haría confiar?

Tiene que haber un intercambio.

Fer Granados  
Paperwork  
Mario Rodríguez  
porque Burlesque, lo organizó gente que se ve que genera confianza, gente de la cual te podrías esperar algo bueno (en realidad fue buena) pero pues, ya ves, la experiencia fue otra

Lo adecuado: mostrar un plan escrito.

Fer Granados  
A nosotros nos dijeron de la boca para afuera que tenían patrocinadores  
La experiencia interna fue un desastre. Yo pagué mi maquillista, mi ropa, mi pelo  
La forma adecuada sería mostrar un plan en escrito  
Una forma sería sería que ellos firmen con las empresas las cosas que nos van a brindar y el alcance que tiene cada una

El concepto de gratis no es permitido.

Mario Rodríguez  
correcto, y en diseño cómo se traduciría eso?  
Fer Granados  
Lo mismo. Quieren mi diseño gratis? Yo quiero su publicidad gratis  
En un contrato  
Que diga, si no se cumplen las expectativas, u have lo pay me

Tiene que haber un win/win

It's business  
Mario Rodríguez  
"It's Business"  
Gracias por tu colaboración

TODOS POR UN BIEN COMÚN

¿PUEDE EL DESARROLLO SOCIAL SER UN NEGOCIO?

Hay que encontrar la forma de hacerlo rentable y crear ganancias.



Diganme soñador, pero...

## Nicaragua tiene un potencial creativo

(absurdamente bello)



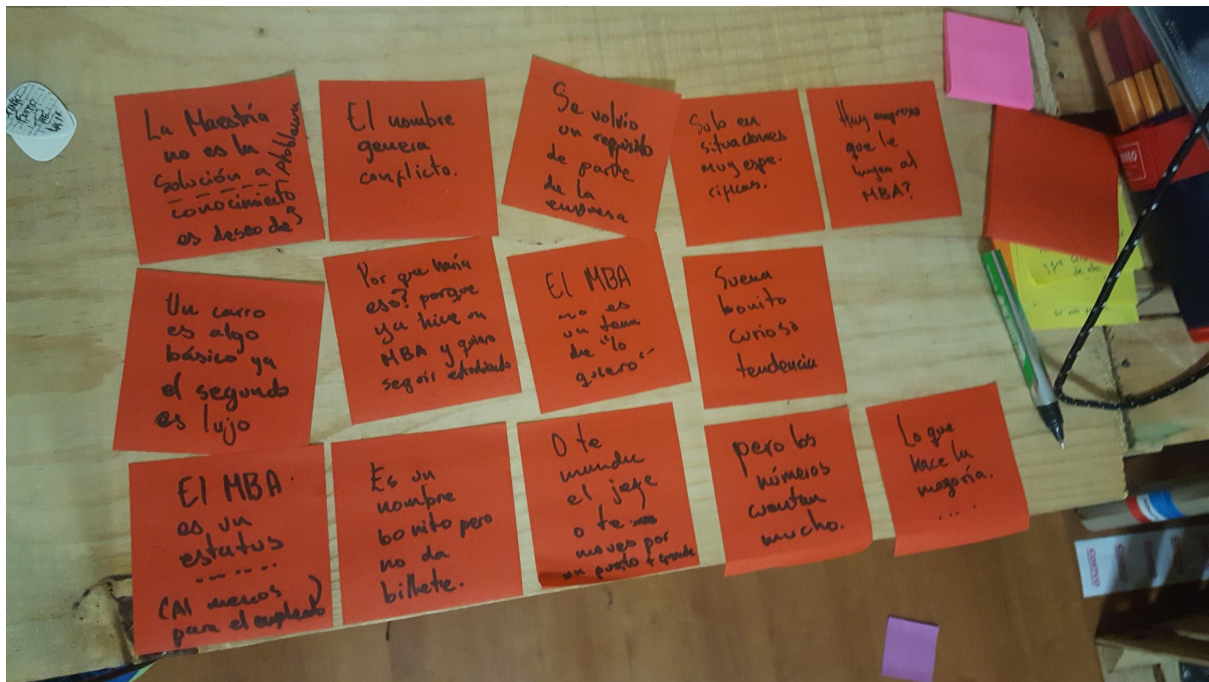
De esa forma, en vez de preguntar ¿Por qué hay problemas en el país?

Nos preguntaríamos ¿Cuál es la forma creativa de resolverlo?

DEPENDIENDO MENOS DE LOS QUE ESTÁN EN EL PODER Y EMPODERANDO MÁS A LA SOCIEDAD.



## Anexo 2: Procesamiento de entrevistas:



### ENTREVISTA CREATIVO

Está padre porque desde la perspectiva de que todos tenemos un proyecto **necesitamos una red de apoyo.**

Todo sea multidisciplinario. Pero en la realidad, al tener cada quién diferentes intereses, es necesario buscar una perspectiva interdisciplinaria.

Destinarlo a un salón de clase no.

**BUSCAR UNA PERSPECTIVA INTERDISCIPLINARIA** Solo un detonante, pero después pasar a las redes de comunidad.

Si lo ves del lado de la conveniencia te das el tiempo.

**NUEVOS PROYECTOS** Inversionistas, nuevos proyectos, hay una retroalimentación. Es un medio para darte definición, relaciones públicas e incluso podés encontrar a un inversionista.

¿beneficio tendrías vos de todo eso? Es ahí donde se puede encontrar el punto. Los chicos cuando empiezan es tener tablas de **metodologías de la investigación**, muchas ondas para la

**METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN**

cosa cualitativa. Cuando ya tienen un proyecto o algo así se sienten solos. Llega un momento en el que sí e rudo. Si tenés a los amigos, es padre, pero sino no.

Tratar de generar esos grupos. Aprendizaje, por talacha.

**PELOTEAR IDEAS ES BUENO** Todo es muy variable. Si las razones hay un diseñador industrial, un ingeniero químico, a mí me servirían. Puede ser la gente, o los perfiles que no conozco. Buscar eso que me hace falta. La multidisciplinaria. Todo tipo de retroalimentación es buena.

**PELOTEAR UNA IDEA SIEMPRE ES BUENO.**

Todo el rollo de producción/ Lo que no vimos en la Maestría y son como los huecos que me hacen falta. Tratar de ver estas pláticas pueden ser atractivos. **Tratar de cubrir los huecos que nos quedaron de la Maestría.**

Sería bueno que nos terminen de encaminar ahí.

**CUBRIR LOS HUECOS**



## ENTREVISTA ARQUETIPO CUELLO BLANCO (JEFE DE EMPRESA)

Entrevista con  
CEO  
Base10

Beneficio de ir?

Consejos para capitalizar este tipo de talleres: Abría que empezar el "a qué íbamos o cual iba a ser el beneficio de ir?"/... Hay que explicarlo en terminos que no sean los que manejan en la Maestría, hasta que no se involucra uno no conoce esos términos.

No quedaba muy claro, las herramientas y para qué nos iban a servir. Si se me hubiera explicado o si yo hubiera sabido a qué íbamos, yo hubiera ido mucho más convencido, que la gente entienda... te pongo en nuestros caso, nosotros no tenemos procesos establecidos, lo que hacen es decirte, es mi idea y listo, nadie le hizo una purga y ya... además creen que basta sentarse conmigo, el tema de la puntualidad, se quejan pero no proponen nada... La propuesta nace de los que están arriba, pero los que están llegando puntuales, no están pidiendo premios, si no los que están llegando tarde.

No todo nace de los que están arriba.

Si yo tuviera un peso por cada vez que me piden premiar la puntualidad en vez de castigar la impuntualidad. La primera pregunta después de todo el curso es ¿Cómo proponemos?... Eso está terrible para que no se mire como el rey, o el dueño del changarro, si no que juntos tenemos que crear las políticas, el reglamento lo hicimos entre varios.

Cómo hago propuestas?

Ayer te preguntaron ¿Cómo te hago una propuesta? A mi me sirvió y es lo que tenemos que vender, a lo mejor meter más impacto. Cómo lo va a aplicar el directivo en tu empresa? Las agencias de nosotros nos manejamos en la mercadotecia, vayanse y mañana me traen 5 ideas. Le decía a mis creativos, "tiene que haber un método..." no se trata de solo pensar 5 ideas y ya...

Con metodologías la calidad de nuestras propuestas de branding creció exponencialmente. Nosotros queríamos rebrandear nuestra empresa. Nos tardamos 2 años y nunca podíamos hacer nada que sentíamos que "no se nos ocurría nada"

Las metodologías mejoraron la calidad de nuestras propuestas.

No se nos ocurría nada

Yo creo que, informar mejor al cliente, que no sabe nada de esto, los beneficios que estas herramientas va a traer.

BENEFICIO DE LAS HERRAMIENTAS

No solo corregir ideas, sino que también detectar problemas.(oportunidades).

Si no podías llegar temprano antes, qué te hace pensar que si podés hacerlo después.

Aprender a detectar problemas.

¿Te recuerda a algún servicio anteriormente contratado?

Tenemos una empresa que nos ayuda con Coach de negocios, si, no nos ha propuesto la misma metodología, pero si para ciertos problemas que teníamos de problemas laborales, de personal. Recursos Humanos.

Diseño estratégico = Coach de negocio

¿Si fuese una consultora, que no detuviera el proceso de producción de la agencia, estarías dispuesto a trabajar un proyecto de 6 meses?

Si, me gustaría tener algo, porque es bueno, no basta en un ratito. Si no lo hacemos de manera constante, el ejercicio de ayer se va a quedar en una plática. Esto está en el dale y dale. También me gustaría tener una persona encargada, que esté hablando en directo con el consultor. Están enfocados en sus trabajos y no lo piensan hasta que están enfocados en eso.

El taller se va a quedar en una plática.

¿Qué opinás de la idea de vender la otra parte del proceso? en la que se genera un plan estratégico, se generan prototipos y se mide el impacto según las variables existentes.

En el caso de nosotros, quién esté dispuesto a hacer esa prueba. Lo malo es que está sonando a la gente de tiempo compartido, ven al desayuno y pues eso. A mi si me interesaría, porque yo invertí mucho con la otra consultora de coach. No le pasaron esa información y nadie sabe bien cómo está el tema del reglamento y no heredaron esa cultura. Como no le dimos ese seguimiento, nos atrasamos muchísimo. Lo malo es que yo siento que con ese tipo de consultoras y me pasó con ellos. Como no tienen muchos clientes sentí que querían subsistir con nosotros.

Freemium no muy atractivo...

INVERSIÓN  
Que no me duela.

No puede ser el 20% de mis gastos, tiene que ser algo que no me duela. Ese es otra cosa, me pasó mucho con los consultores. Un despacho de abogados nos iba a ser nuestro proceso de contratación, se tardaron años y mejor nosotros empezamos a hacerlo con la otra empresa, pero cuando ya casi lo teníamos listo, vinieron y yo ya lo tenía hecho. Eso otra vez es un gasto innecesario que tira el dinero a la basura. Vas a tocar con mucho directivo que le interesa, pero ha tenido este tipo de problema. Que invierte y no ha tenido el resultado que esperaba.

Invierten y no han tenido el resultado esperado.

¿Qué tipo de garantía te dan los de coach? ¿pusieron parámetros?

En teoría el reglamento. Ellos nos hacían los exámenes psicométricos, pero el último no me mandaron los resultados... Por alguna razón no hemos logrado empatar con una consultora que sienta que haya dado la talla. No solo va a ser 20k pesos, va a ser más por todos los accesorios y eso cuesta más... En la práctica resulta que cambian.

¿Cuáles son las variables que más te interesan mejorar en tu empresa?

El design thinking, aplicado en todas las áreas, me interesa mucho para cuando quieran hacer propuestas de todo tipo. Con nuestra administración interna, pero también por otro lado, en cómo ir proponiendo, somos una agencia, sí, pero creativa, también Marketing, y tienen esas propuestas. La creatividad estratégica es cuando tenemos que idear campañas y no copy. Cuando tenemos que idear una estrategia de marca.

Aplicación del Design Thinking.

¿Qué te haría invertir en la contratación de un especialista para que aplique estas metodologías en tu empresa? ¿Qué te tiene que garantizar?

Si me encantaría tener una persona, obviamente me saldría más caro, pero ahorita no siento que estamos en el punto de utilidad, como para invertir en un área que es extra para nosotros. A lo mejor una sola persona nos va a costar entre 26K pesos, pero con un outsourcing podría estar dispuesto

Esto es un extra para nosotros.

10k pesos mensuales (por ejemplo) Ya creciendo sí podría estar abierto. Pero pues, teniendo el presupuesto, sí estaría abierto para abrir el departamento. Antes teníamos una planilla más grande.

Prefiero el pago de outsourcers.

Prefiero el pago del Outsourcing

¿Que preferís la consultoría o capacitación?

Yo no tengo una preferencia por ninguna de las dos, tendría que ver el costo beneficio de ambas cosas, no es que tenga preferencia de eso, tengo que analizar los beneficios y cual nos va a llevar más rápido a nuestros objetivos.

¿Hay que vender el beneficio? ¿Mario hay que vender el beneficio de trabajar con esto?

VENDER EL BENEFICIO DE TRABAJAR CON ESTO.

Ahora me gustaría mandar a los que se quejan con los que hicieron el proyecto. Eso fue un caso aislado.

¿Has pensado en vender esto?

Si me gustaría, pero no me siento cómodo ofreciendo algo que no es nuestra expertise. En algunas áreas sobra presupuesto y se lo tienen que gastar porque sino el siguiente año no se lo reasignan. Pero ahorita bien presentado y bien planeado se puede hacer. A lo mejor una buena forma de presentarlo sería que lleguemos a través de una presentación. Hagan la prueba, que vean y que lo prueben. Yo veo mucho más que Gaby y que Juan Pablo lo haga.

“Esto demostrar con número o mejor no lo hagan.”

Nunca va a ser suficiente. Un día ofreces algo a los empleados e inmediatamente va a haber más y más...

DEMOSTRAR CON NÚMEROS.

Una persona saldría caro.

Eran muy jóvenes.

Si, cuando estaba en tercer año estuve con los chavalos del No, estaba que todo el bum que hizo el NO, en 4to año el NO se desintegró y fue por una cuestión de que éramos chavalos, de pronto teníamos un montón de gente que simpatizaba con vos y de repente quería participar en actividades, nosotros no teníamos muy claro lo que queríamos, solo sabíamos que queríamos volarle verga a estos maes y llevar un comunicado.

Poca planeación

Teníamos un comunicado donde le volavamo verga al gobierno diciendo lo que no queríamos, hubo un momento donde había bastante gente y nosotros los del grupo no sabíamos que hacer con tanta gente, había como una base de datos de 500 a mil personas, y eramos 30 majes que no sabíamos ni que hacer con nuestras vidas, el proyecto con el tiempo se murió y la gente quedó con ganas de hacer cosas.

Deseo de cambio.

Deseo de hacer algo por mejorar.

Cerca de las elecciones de la vez pasada, hubo una protesta, donde mucha de la gente se vuelve a encontrar, nos vimos en la protesta y acordamos hacer algo nuevo, se hizo la toma, bueno no era la toma, pero no se si te acordás que afuera del consejo habían unos maes que acampaban? Ellos eran los de la JS, entonces nosotros dijimos, hay que hacer una protesta afuera del consejo.

Paranoia Política.

El gran problema de aspectos políticos es la paranoia, nosotros siempre era como una red de 3 a 5 contactos muuuuy cercanos, que los invitabas a una mesa y te presentabas como que "a mi yo estoy aquí por este fulano" y se confirmaba toda la red de contactos.

Circuitos de confianza.

Y es que te reunís con gente, en la casa de esa gente, que es reaccionario ante un estado y es delicado, entonces la paranoia para resolverlo, lo hicimos como circuitos de confianzas y no podés traer más de 3 personas y después de cierto tiempo, cuando esos se ganan la confianza, ellos pueden traer más gente de confianza al grupo base. Parte de esto se daba porque en los grupos habian gente de empresas grandes o de comunicación que no se querian quemar pero que si estaban dispuestos a aportar con memoria audiovisual, contactos, transporte, etc.

Proceso bien personal e intimo.

Por ejemplo, en el grupo de tiempos políticos estábamos los que esabamos de cara a la gente y otro grupo que estaba apoyando con otras cosas, como asuntos logísticos.

Roles y Logística.

Después de la propuesta del consejo, recuerdo que nos tomamos el puente peatonal, con mantas, llegó la policía y la JS y después no podíamos bajar del puente.

Lo que nosotros nos funcionaba, era como tener una acción muy grande, que generaba contento la gente se acercaba, nosotros habíamos aprendido que después de un BUM teníamos que hacer algo más, entonces decidimos, que después de una actividad citabamos a la gente x día, para sentarnos a conversar y en celulas muy pequeñas, el lider de la celula, llevaba la información de lo que quería hacer la gente a los grupos bases y luego se tomaban las decisiones.

organización posterior a las actividades.

Organización por células.

Es necesario una buena logística

Saber manejar el tiempo.

Todo está relacionado con política.

Todo está relacionado con política.

La logística te demanda bastante, a veces las ganas se bajaban y la gente dejaba de participar y pues, así estaba un poco inestable todo, pero pues, mas o menos, políticamente eso fue lo que pasó.

Cualquier tema social y cultural, toca una arteria de lo una agenda política de estos maes y choca pues, por ejemplo, si quieres hacer graffitty en parques, tenés que pedir permiso o aliarte al movimiento Leonel Rugama o con alguien de la alcaldía, no es libre como en México o España, que miras una pared limpia y hablas con la dueña de la pared y listo. Aquí en Nicaragua si te ven unos maes graffiteando una pared o espacio público, pasa una moto, te reportan y al ratito tenés 3 motorizados preguntandote "qué estás haciendo? y por qué ese mensaje?" y entonces... el complejo pues...

Retos:

Los mecanismos de comunicación primeramente, cuando el grupo se empezó a hacer grande, si no hay una metodología para articular a las celulas y a la gente, para cuando se vuelven más de 30/100 personas, es demasiado complicado de controlar. Ahí es donde empieza la paranoia, donde dicen "es que este correo me lo van a filtrar, que putas voy a hacer" etc...

Mucha gente se convierte complicado de manejar.

### Anexo 3: Proceso de Ideación de marca UCA innovación:



**UCA**  
UNIVERSIDAD  
CENTROAMERICANA

**WOI**  
WorkShop on Innovation

4ta. edición  
**13 - 20**  
OCTUBRE

INVERSIÓN \$100  
cupo limitado

21 horas presenciales  
Lunes a viernes: 5:00 p.m. a 8:00 p.m.  
Sábado: 9:00 a.m. a 12:00 m.



**Maestría en  
Diseño  
Estratégico  
e Innovación**

Programa internacional  
con la participación de  
expertos nacionales y de la

**IBERO**  
CIUDAD DE MEXICO

Inicia  
**28 de octubre, 2017**

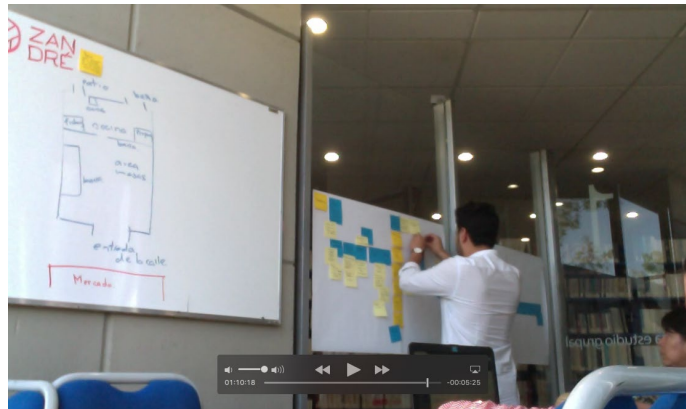
Facultad de Ciencia, Tecnología y Ambiente  
Tel: 2278-3923 / 27 ext. 1332 y 1351  
maestriainnovacion@uca.edu.ni



## Anexo 4: Prototipado de *Crash Course & Workshop*



## Anexo 5: Testeo de herramientas con clientes InVirus.




## Anexo 6: Prueba de herramientas con emprendedores de economía social.





## Anexo 7: Diseño de tarjeta de personas.



# ALEJANDRO RAMÍREZ

COORDINADOR DE VENTAS

### QUOTES

"LA INNOVACIÓN ES BONITA PERO UNO BUSCA EL ESTATUS."

"ME GUSTARÍA SER INNOVADOR ESTRATEGA, PERO EN NICARAGUA UNO BUSCA LO RENTABLE."

"LA GENTE HACE LO QUE HACE LA MAYORÍA."

### DEMOGRAPHIC

- CLASE SOCIAL MEDIA/ALTA
- TRABAJADOR DE OFICINA
- LICENCIATURA + DIPLOMADO
- 29 AÑOS
- TRABAJA EN LA CAPITAL, PERO VIVE FUERA DE ELLA.

### - MOTIVATION & BEHAVIOUR -

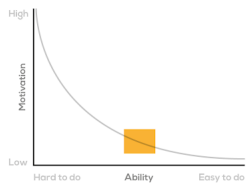
#### GOALS

- UN ASESNO LABORAL
- GERENCIA DE LA EMPRESA
- ALTOS CARGOS Y RECONOCIMIENTO
- AUMENTO SALARIAL

#### JOURNEY

- PIENSA EN ESTUDIAR UN MBA O ALGO RELACIONADO A NEGOCIOS.
- TRABAJO DE LLENO, INCLUYENDO HORAS EXTRAS.
- BUSCA MEJORAR SU RELACION CON LOS JEFS.
- LE DA PESO A LA FIDELIDAD A LA EMPRESA Y EL VALOR POR ANTIGUEDAD.

#### MOTIVATION VS ABILITY



#### MOTIVATING FACTORS

STATUS, LUJO, CLASE SOCIAL ALTA.

#### INHIBITING FACTORS

MAL MANEJO DE FINANZAS, POCA PREPARACION, POCA PROSPECTIVA.

#### POSSIBLE TRIGGERS

SE ENTERA QUE PUEDE TENER UN ASESNO SI ESTUDIA UNA MAESTRIA.

### - INFLUENCER -

#### INFLUENCER 1

*Quita or insight*

**NOVIA:**

ESPERO QUE EN UN FUTURO TENGAMOS UNA VIDA LLENA DE LUJOS.

#### INFLUENCER 2

*Quita or insight*

**PADRES:**

TENES QUE SER UN HOMBRE EXITOSO Y CON UN PUESTO GRANDE.

#### INFLUENCER 3

*Quita or insight*

**AMIGO EMPRESARIO:**

TENGO UNA IDEA PARA HACER MÁS DINERO.

### ENVIRONMENT

#### EN LA CAPITAL

- EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR.
- ES DONDE ESTÁN LAS GRANDES EMPRESAS.
- LA GENTE PIENSA EN NEGOCIOS Y VENTAS.

#### EN LOS NEGOCIOS

- SE TIENE QUE EMPEZAR DESDE ABAJO PARA DESPUÉS IR CRECIENDO.
- TENES QUE DARLE AL JEFE LO QUE ANDA BUSCANDO. IR BAJO SU FILOSOFIA.
- LO IMPORTANTE ES VENDER, SER EFICIENTE Y EFICAZ.

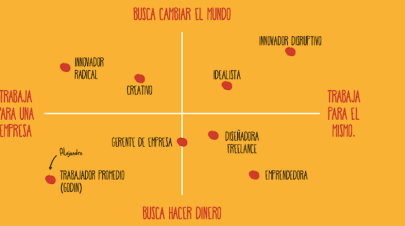
#### EN LA VIDA

- EL TRABAJO DURO DA CALIDAD DE VIDA.
- EL DINERO NO DA LA FELICIDAD, PERO SI SE APROXIMA BASTANTE.
- LA GENTE CON DINERO TIENE UNA VIDA COMODA, BONITA Y ADMIRABLE.

#### PERSONAS RELACIONADAS

JORGE

### MATRIZ DE PERSONA







# SOFÍA ALMENDÁREZ

DISEÑADORA DE MODAS

## QUOTES

- VAMOS A CAMBIAR EL DISEÑO EN NICARAGUA.
- IMPULSEMOS LA CREATIVIDAD, PORQUE ES EL MOTOR PRINCIPAL PARA EL CAMBIO.
- EL DISEÑO PUEDE CREAR MAYOR ATRACTIVO AL PAÍS Y ESO PUEDE MEJORAR LA ECONOMÍA.

## DEMOGRAPHIC

- CLASE SOCIAL ALTA
- TRABAJADORA INDEPENDIENTE
- 32 AÑOS Y CASADA
- LICENCIATURA EN EL EXTRANJERO
- EMPRENDEDORA, TIENE SU MARCA DE MODAS Y ES DIRECTIVA DE UN EVENTO DE DISEÑO EN EL PAÍS.

## - MOTIVATION & BEHAVIOUR -

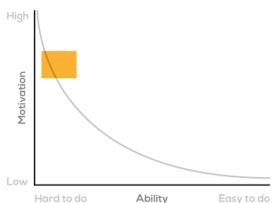
### GOALS

- QUE A NIVEL INTERNACIONAL SU NOMBRE SEA CONOCIDO.
- SER UN REFERENTE NACIONAL
- PROTAGONISMO EN EL CAMBIO Y MEJORA DEL PAÍS.
- SER UNA DISEÑADORA RECONOCIDA.

### JOURNEY

- EMPRENDER EVENTOS DE DISEÑO Y CREATIVIDAD
- CREAR SU ESTUDIO DE DISEÑO PARA HACER COSAS NOVEDOSAS.
- INNOVAR EN EL DISEÑO Y PARTICIPAR EN EVENTOS INTERNACIONALES.
- IMPULSAR A PEQUEÑOS DISEÑADORES.

### MOTIVATION VS ABILITY



### MOTIVATING FACTORS

RECONOCIMIENTO, PERTINENCIA, FAMA.

### INHIBITING FACTORS

POCO TRABAJO COLABORATIVO.

### POSSIBLE TRIGGERS

RECONOCIMIENTOS INTERNACIONALES.

## - INFLUENCER -

### INFLUENCER 1

Quote or insight

#### ESPOSO:

HAY QUE BUSCAR NUEVAS FORMAS DE INNOVAR, LO QUE HACEMOS NO ES SUFICIENTE.

### INFLUENCER 2

Quote or insight

#### GURU DE LA MODA:

EL DISEÑO ESTA EN CONSTANTE CAMBIO TENEMOS QUE ESTAR SIEMPRE CREANDO.

### INFLUENCER 3

Quote or insight

#### SOCIA DE TRABAJO (PATROCINADORA):

NECESITAMOS TENER UNA MEJOR PROYECCION CADA AÑO TENEMOS QUE MEJORARNOS.

## ENVIRONMENT

### EN EL DISEÑO

- EL DISEÑO EN NICARAGUA ESTA EN PANALES... APENAS EMPIEZA.
- HAY POTENCIAL PERO NO SE ESTA APROVECHANDO A COMO SE DEBE.
- PROYECTAR A LOS DISEÑADORES DEL PAIS ES PROYECTARME A MI MISMA.

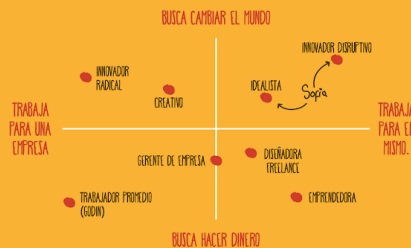
### EN EL PAÍS

- EN NICARAGUA HAY MUCHO TRABAJO POR HACER.
- TANTOS PROBLEMAS IMPLICAN UNA SERIE DE OPORTUNIDADES.
- PARA CAMBIAR LAS COSAS EN EL PAIS, BASTA CON TENER BUENOS CONTACTOS.

### EN LA VIDA

- TRABAJA FUERTE HASTA CREAR TUS PROPIOS CAMINOS.
- PARA QUE SER NADIE EN UN GRAN PAIS, SI PODES SER GRANDE EN UN PAIS CRISQUITO.
- SI LAS CONDICIONES NO EXISTEN, ENTONCES TOCA CREARLAS.

### MATRIZ DE PERSONA



### PERSONAS RELACIONADAS

REGINA ENRIQUE



# REGINA RODRÍGUEZ

DISEÑADORA GRÁFICA / FOTOGRAFA

## QUOTES

- EL CLIENTE SIEMPRE ES UN ESTÚPIDO.
- REVISANDO MENÚ EN RESTAURANTE: "ESTA TIPOGRAFÍA TIENE MUCHO KERNING."
- ODO QUE ME PONGAN A TOMAR FOTOS EN EL BAUTIZO DEL SOBRINO, LO MIO ES LA FOTO PUBLICITARIA.
- NECESITO AHORRAR PARA VIAJAR EL FINDE...

## DEMOGRAPHIC

- CLASE SOCIAL MEDIA
- TRABAJADORA INDEPENDIENTE
- 26 AÑOS Y SOLTERA
- LICENCIATURA Y TALLERES DE DISEÑO.
- EMPRENDEDORA, TIENE SU ESTUDIO DE DISEÑO Y ES FREELANCE.

## - MOTIVATION & BEHAVIOUR -

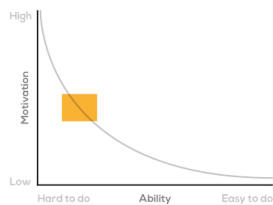
### GOALS

- GANAR PREMIOS DE DISEÑO
- TENER UNA CUENTA GRANDE (CLIENTE)
- QUE LOS CLIENTES LE DE LIBERTAD CREATIVA.
- QUE SU ESTUDIO, SE CONVIERTA EN UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD.

### JOURNEY

- VIAJAR A LOS EVENTOS Y CONFERENCIAS DE DISEÑO, CREATIVIDAD Y PUBLICIDAD.
- CREAR CONTACTOS EN GRANDES EMPRESAS Y OFRECER SU TRABAJO.
- ESTUDIAR UNA MAESTRÍA EN DISEÑO EN EL EXTRANJERO.
- DAR TALLERES Y CONFERENCIAS DE DISEÑO EN UNIVERSIDADES.

### MOTIVATION VS ABILITY



### MOTIVATING FACTORS

PREMIOS DE DISEÑO, RECONOCIMIENTO, POPULARIDAD.

### INHIBITING FACTORS

POCA VISIÓN EN NEGOCIOS, PENSAMIENTO MUY ROMÁNTICO.

### POSSIBLE TRIGGERS

UNA BECA PARA UNA MAESTRÍA EN DISEÑO.

## - INFLUENCER -

### INFLUENCER 1

Quelle er insight

#### PADRE:

SOS MI ORGULLO MÁS GRANDE, PODÉS HACER TODO AQUELLO QUE VOS TE PROPONGÁS.

### INFLUENCER 2

Quelle er insight

#### ABUELA:

MIJA, TENÉS QUE TENER UNA CASA GRANDE Y VIVIR EN OTRO PAIS PARA QUE ME SAGÜÉS DE ESTE LUGAR.

### INFLUENCER 3

Quelle er insight

#### CLIENTE:

TENEMOS QUE CAMBIAR LO QUE ESTAMOS VENDIENDO, YA NO PODEMOS SEGUIR EN LO MISMO Y HAY QUE BUSCAR ALGO MÁS INNOVADOR.

## ENVIRONMENT

### EN SU EMPRESA

- TENEMOS QUE REPLANTEAR LA FORMA EN QUE ESTAMOS VENDIENDO DISEÑO.
- NO PODEMOS QUEDARNOS ATRÁS DE LA COMPETENCIA.
- BUSCAR REFERENCIAS Y PARTICIPAR EN CONCURSOS DE DISEÑO SIEMPRE QUE SE PUEDA.

### CON AMIGOS

- TENGO MUCHAS IDEAS PARA TU NEGOCIO.
- DEBERÍAS DE LLEGAR A VERME PARA QUE TRABAJEMOS JUNTOS.
- VAMOS A VER UNA PELICULA EN EL FESTIVAL DE CINE INDEPENDIENTE.

### EN FAMILIA

- NO ENTIENDO POR QUÉ MI HERMANA NO APORTA DINERO PARA LA CASA COMO VO
- ESTE FIN DE SEMANA UN ASADO EN MI CASA PARA CELEBRAR EL DIA DEL NIÑO.
- MADRE, YO TE AYUDO CON LA DECORACION DE LA CASA, YA TENGO MUCHAS IDEAS.

### PERSONAS RELACIONADAS

SOFIA ENRIQUE

### MATRIZ DE PERSONA





# ENRIQUE MÉNDEZ

DIRECTOR CREATIVO PUBLICITARIO

## QUOTES

- ¿YA VISTE LA NUEVA CAMPAÑA DE (X MARCA)?
- ME GUSTA IR A LAS GALERÍAS DE ARTE, ME INSPIRAN.
- VOY POR UN CAFÉ Y EMPIEZO A TRABAJAR.
- YO PUDE HABER HECHO MEJOR ESE COMERCIAL.
- ¿CÓMO NO SE ME OCURRIÓ A MI ANTES?
- NECESITAMOS DISEÑOS DE MEJOR CALIDAD, PERO MÁS BARATO...

## DEMOGRAPHIC

- CLASE SOCIAL MEDIA
- TRABAJA PARA UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD
- 43 AÑOS
- SOLTERO
- LICENCIADO EN MERCADEO.

## - MOTIVATION & BEHAVIOUR -

### GOALS

LLEVAR A LA AGENCIA DE PUBLICIDAD A POSICIONARSE COMO LA MEJOR DEL PAÍS



CREAR UN EQUIPO CREATIVO DE ALTA CALIDAD.



GANAR PREMIOS DE PUBLICIDAD, CANNES Y PREMIOS DE LA REGIÓN.



ESCRIBIR UN LIBRO SOBRE CREATIVIDAD PUBLICITARIA.

### JOURNEY



DESARROLLAR MEJORES ESTRATEGÍAS DE PERSUASIÓN PARA VENDER IDEAS AL CLIENTE.

TRABAJAR DE LA MANO CON SU EQUIPO CREATIVO CON METODOLOGÍAS INNOVADORAS.



MEJORAR LOS PROCESOS INTERNOS DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD.

INVOLUCRARSE EN LA DOCENCIA EN UNIVERSIDADES DE PRESTIGIO.



### MOTIVATION VS ABILITY



### MOTIVATING FACTORS

DAR UN APORTE A LA SOCIEDAD, CAMBIAR EL GREMIO DE LA PUBLICIDAD.

### INHIBITING FACTORS

MIEDO A QUE SE ROBEN SUS PROCESOS CREATIVOS.

### POSSIBLE TRIGGERS

OPORTUNIDAD PARA GANAR UN CONCURSO DE PUBLICIDAD DE PRESTIGIO.

## - INFLUENCER -

### INFLUENCER 1

Quote or insight

#### JEFE:

NO ESTAMOS VENDIENDO TAN RÁPIDO A COMO LO HACÍAMOS EN UN INICIO, HAY QUE MEJORAR LOS PROCESOS.

### INFLUENCER 2

Quote or insight

#### GURU CREATIVO:

LA CREATIVIDAD NACE EN FORMA DE JUEGO, TENES QUE REPLANTEAR TU EMPRESA PARA QUE SEA DIVERTIDA.

### INFLUENCER 3

Quote or insight

#### NOVIA:

ME GUSTA CUANDO ESTÁS ACTIVO Y COMPARTÍS TU CONOCIMIENTO EN CREATIVIDAD CON LA SOCIEDAD.

## ENVIRONMENT

### EN LA VIDA

- LA CREATIVIDAD MUEVE AL MUNDO.
- CON UN POCO DE CREATIVIDAD RESUELVO CUALQUIER PROBLEMA DE MI VIDA.
- SI NO VENDE, REALMENTE NO ES CREATIVO.

### EN LOS NEGOCIOS

- EL DINERO MUEVE A LA EMPRESA, ENTRE MÁS GRANDE SEA EL CLIENTE MEJOR SERÁ LA CREATIVIDAD.
- LA PRODUCTIVIDAD POR ENCIMA DE LO CREATIVO.
- O VENDÉMOS O VENDÉMOS.

### CON AMIGOS

- SI HAY ALGO QUE PUEDA HACER PARA AYUDARTE CON GUSTO TE PUEDO AYUDAR.
- MANDAME UN CORREO Y YO TE BUSCO A ALGUIEN QUE TE AYUDE CON ESE PROBLEMA.

### PERSONAS RELACIONADAS

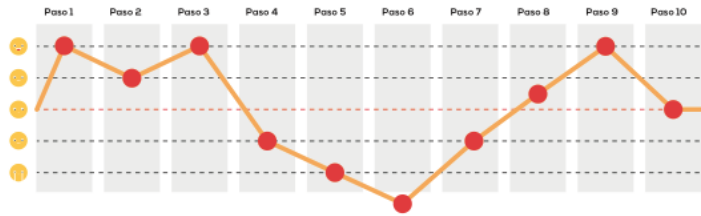
SOFIA REGINA

### MATRIZ DE PERSONA



## Anexo 8: Journey Map de acceso a la MDEI en Nicaragua.

### Historia de usuario al tener su primer contacto sobre la MDEI (Nicaragua)



### Story board.

	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6	Paso 7	Paso 8	Paso 9	Paso 10
<b>Hace</b>	[Icon: Smartphone]	[Icon: Smartphone]	[Icon: Smartphone]	[Icon: Newspaper]	[Icon: Smartphone]	[Icon: Money]	[Icon: Smartphone]	[Icon: Laptop]	[Icon: Smartphone]	[Icon: Smartphone]
<b>Piensa</b>	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]	[Icon: Brain]
<b>Siente</b>	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]	[Icon: Heart]
<b>Observa</b>	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]	[Icon: Eye]
<b>Insight</b>	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]	[Icon: Lightbulb]
<b>Canales</b>	[Green]	[Red]	[Red]	[Red]	[Yellow]	[White]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[White]

**ALEJANDRO RAMÍREZ**

**QUOTES**  
"Me gusta mucho el diseño y me encanta aprender cosas nuevas."

**DEMOGRAPHIC**  
25 años, estudiante de Diseño Industrial en la Universidad de las Américas, San Carlos, Managua, Nicaragua.

**MOTIVATION & BEHAVIOUR**

**GOALS**  
- Aprender más sobre el mundo del diseño.  
- Encontrar oportunidades laborales.  
- Conectar con profesionales del sector.

**JOURNEY**  
- Recibe una invitación por correo electrónico.  
- Asiste a una sesión informativa presencial.  
- Se inscribe en un curso de diseño.

**MOTIVATION VS ABILITY**

**PERFORMANCE FACTORS**  
- Acceso a información relevante.  
- Interacción con expertos.  
- Oportunidad de networking.

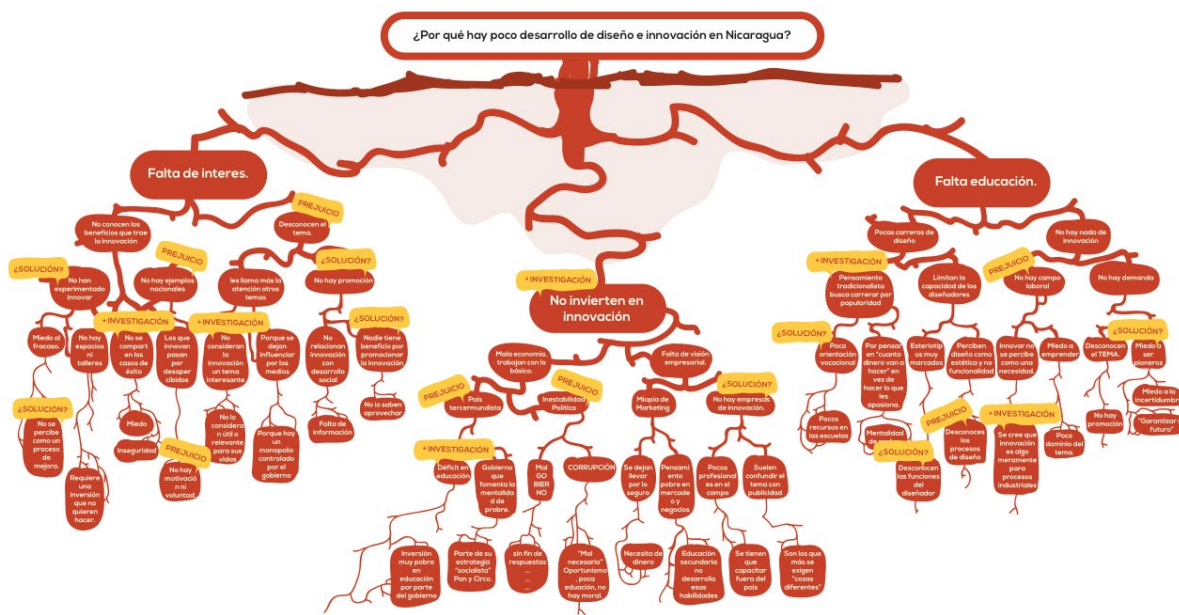
**PROBLEMA PRINCIPAL**  
- Falta de información clara y accesible.

### Journey Maps

- Pasos:**
1. Lee la publicidad.
  2. Entra a la página web.
  3. Lee el boletín informativo.
  4. Busca más información en sección de postgrado.
  5. Envía un Mail solicitando información
  6. Espera respuesta.
  7. Recibe respuesta.
  8. Recibe invitación a sesión informativa.
  9. Llego a la universidad por sesión informativa.
  10. Tomo una decisión.

- Canales:**
- Web
  - Mail
  - Objeto
  - Personal

## Anexo 9: Ejemplos de Causa Raíz realizados.





## Fuentes:

### A

Acevedo, A. y Linares, C. (2008) *El proceso de innovación dentro del diseño estratégico de las organizaciones*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Amundarain, M. (2014) El aprendizaje-servicio (A-S) en la Universidad del país Vasco (UPV/EHU): en el camino hacia su institucionalización, UNED.

Ambrose, G; Harris, P (2010) *Design Thinking, the act or practice of using your mind to consider design*. AVA publishing SA. Switzerland.

### B

Belli Pereira, H. (2017) *El talón de Aquiles de nuestra educación*, LA PRENSA / Columna del día. Managua, Nicaragua. Recuperado de: <https://www.laprensa.com.ni/2017/08/28/columna-del-dia/2286214-el-talon-de-aquiles-de-nuestra-educacion>

Berkun, S. (2010) *The myths of innovation*, Editorial O' Reilly. Canadá.

Brown, T & Wyatt, J (2010) *Design Thinking for Social Innovation*. Stanford Social Innovation Review.

Buchanan, R. (1992) *Wicked Problems in Design Thinking*, The MIT Press, Cambridge, MA 02142 USA.

### C

Candía, J; Coliñanco, L; Caro, C; Hernández, N (2014) *Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas*. Universidad del Norte

Calabretta, G; Gemser, C & Karpen, I. (2016) *Strategic design, eight essential practices every strategic designer must master*. BIS Publishers. Amsterdam

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2018), *Panorama Social de América Latina, 2017 (LC/PUB.2017/12-P)*, Santiago.

### E

Estrin, J (2010) *Innovación sostenible: cómo encender la chispa de la creatividad en una economía global*. The McGraw-Hill. México.

## **G**

González Candía, Julio; García Coliñanco, Luis; Caro, Carla Lucero; Romero Hernández, Natalia; (2014). *Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas*. Pensamiento & Gestión, Enero-Junio, 109-135.

González Díaz, J; Hernandis Ortuño, B; Rosales Marquina, E. (2012) *Innovación y creación de valor en productos y servicios en el marco de la comunicación multidimensional: un enfoque desde el diseño estratégico y la orientación al consumidor*. Medellín-Colombia.

## **I**

IDEO(2015) *The Field Guide to Human-Centered Design*. IDEO.org. Canadá.

## **J**

Jarquín, L. (2014) 250 mil jóvenes ni estudian ni trabajan. El Nuevo Diario. Nicaragua recuperado de: [www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/312746-250-mil-jovenes-ni-estudian-ni-trabajan/](http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/312746-250-mil-jovenes-ni-estudian-ni-trabajan/)

## **J**

Jiménez Sáez, F. & Almario Mayor F. (2011) *El papel de las instituciones de educación superior en los sistemas de innovación latinoamericanos*, Editorial Universitat Politècnica de València.

## **K**

Kumar, V (2013) *101 Design Method, A structured approach for driving innovation in your organization*. John Willey & Sons, inc. Canadá.

## **L**

Liedtka, J; Ogilvie, T (2011) *Designing for growth, a design thinking tool kit for managers*. Columbia Business School. New York.

## **M**

Manual de oslo (2005) *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, tercera edición*. OCDE y Eurostat.

Martínez Franzoni, J. (2013) *Sistemas de protección social en América Latina y el Caribe: Nicaragua*. Naciones Unidas CEPAL. Santiago de Chile.

## **P**

Proyecto Dinngo (2018) Andalucía. Retomado de: [designthinking.es/inicio/index.php](http://designthinking.es/inicio/index.php)

## **R**



Rivera Díaz, L. (2018) *La evaluación de la educación del diseño en México: un enfoque desde la didáctica*. COMAPROD. México.

Rodríguez, L; Esqueda, R; Villalobos, S; Tapia, A; Tiburcio, C; Torres Maya, R; López León, R; Mtz. de la Peña, A; Rivera, L. (2017) *¿Design Thinking? una discusión a nueve voces*. Ars Optika. México.

Rodríguez Morales, L. (2015). *Diseño como incremento de valor*. Revista Legado de Arquitectura y Diseño, Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México.

Rodríguez Pérez, M., & Acuña Martínez, J., & Rojas Vera, L., & Lobato, L. (2015). *VINCULACIÓN UNIVERSIDAD - EMPRESA- ESTADO, EN NICARAGUA*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, Maracaibo, Venezuela

## V

Vilariño Corella, C. (2013) *Gestión ambiental empresarial: contribución a su dinamización desde el diseño estratégico*. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

VIA University College (2014) *Strategic Design Practice- Animation Film*. Denmark's. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=uOo2ynIEsFU>

## T

Torres Suco, C. (2012) *Procedimiento para el diseño estratégico del grupo empresarial para el aseguramiento de la salud pública*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE). La Habana.