

Convocatoria EcoSocial

Jesús Serra

2.ª Edición

**Proyectos que transforman.
Compromisos que perduran.**

Toolkit para diseñar proyectos con sentido



Índice

1 Sobre el <i>toolkit</i>	3
1.1 Qué es y para qué sirve	3
1.2 Cómo se organiza el documento	3
2 Primeros pasos	4
2.1 <i>Checklist</i> de preparación	4
3 Contenido	5
4 Apartados	7
4.1 Definir la visión y propósito del proyecto	7
4.2 Delimitar el problema	12
4.3 Inspiración, referencias y evidencia	21
4.4 Pensar nuevas ideas	26
4.5 Desarrollar ideas	30
4.6 Aterrizar ideas	32

1 Sobre el *toolkit*

1.1 Qué es y para qué sirve

Este documento es un recurso práctico para acompañar a las entidades en el proceso de reflexión, diseño y planificación de sus iniciativas. No es de uso obligatorio, aunque sí muy recomendable.

Puede usarse de dos maneras. En modo autónomo, permite a cualquier equipo diseñar o revisar un proyecto propio paso a paso, identificando elementos clave para ejecutar, comunicar o buscar apoyos, sin necesidad de presentar candidatura a la convocatoria. En modo convocatoria, sirve para preparar la solicitud a la Convocatoria EcoSocial Jesús Serra: cada apartado se relaciona con lo que Fundación Occident quiere conocer de los proyectos, y orienta cómo construir los textos y estructurar los datos que luego se trasladarán a la plataforma *online*.

Su propósito es ayudar a pensar con método, avanzando desde la definición estratégica hasta los aspectos más operativos. Está inspirado en metodologías de innovación social y planificación participativa, traducidas al lenguaje y ritmo de trabajo de las entidades. Cada apartado combina reflexión y acción: preguntas clave, fichas prácticas, ejemplos y orientaciones que hacen el proceso más claro y colaborativo.

Más que un manual, el *toolkit* es un espacio de trabajo: puede imprimirse, completarse en grupo, usarse como base para talleres o adaptarse a pizarras digitales. Lo importante no es seguirlo de forma rígida, sino aprovecharlo para detenerse, pensar con el equipo, integrar distintas miradas y dar forma a proyectos con sentido, coherencia y potencial transformador.

1.2 Cómo se organiza el documento

Cada apartado del *toolkit* combina reflexión, herramientas y orientación práctica. La siguiente tabla resume los elementos que se podrán encontrar en cada apartado y qué función cumple cada uno.

Elemento	¿Qué encontrarás aquí?
Tiempo sugerido	Tiempo aproximado que puede llevar trabajar este apartado o completar sus fichas
Capacidad desarrollada	Competencia o aspecto que se trabajará en ese apartado
Resultados al finalizar el apartado	Resultados o aprendizajes que se espera que la entidad alcance tras completarlo
Herramientas	Fichas de trabajo, plantillas o dinámicas específicas para orientar la reflexión, asociadas a cada apartado del documento
Preguntas clave	Las mismas que aparecen en los formularios <i>online</i> , acompañadas de consejos y recordatorios para dar más claridad y fuerza a las respuestas.
Orientaciones prácticas	Pasos concretos para utilizar las herramientas a través de actividades, ejemplos y buenas prácticas
Consejos y/o notas	Recomendaciones para evitar errores frecuentes y mejorar las propuestas

2 Primeros pasos

Antes de completar el formulario o redactar el proyecto, conviene reservar un tiempo para organizarse. Este *toolkit* facilita esa preparación de manera ordenada, participativa y eficaz.

2.1 Checklist de preparación

- Definir cómo se lo utilizará
 - » Modo autónomo: para diseñar o revisar un proyecto propio, aunque no se presente candidatura.
 - » Modo Convocatoria: para preparar textos y datos que luego se trasladarán al formulario *online*.
- Reunir al equipo
 - » Designar a un responsable del proyecto, en lo posible, alguien con visión global y disponibilidad para coordinar, integrando tanto aspectos estratégicos como operativos.
 - » Convocar a personas que puedan aportar distintas miradas: dirección, personal técnico, administración y, si es posible, alguien cercano a las personas beneficiarias o al territorio.
- Organizar un espacio de trabajo colaborativo
Ejemplo: una carpeta compartida en la nube para reunir documentos, versiones de texto, evidencias, presupuestos y plantillas.
- Planificar el tiempo
 - » Sesión corta: 30–45 minutos, para trabajar un apartado o una ficha concreta.
 - » Sesión media: 1–2 horas, para avanzar en dos o tres apartados.
 - » Sesión completa: media jornada de trabajo en equipo para recorrer todo el *toolkit*.
- Preparar recursos clave
 - » Bases de la Convocatoria y *FAQs*, para entender bien el alcance y los requisitos de la convocatoria; confirmar si la entidad cumple con las condiciones establecidas, etc.
 - » Datos y documentos existentes: diagnóstico, cifras, presupuestos, políticas internas.
- Consultar dudas a tiempo
 - » Aprovechar las sesiones informativas y los canales de consulta previstos en la convocatoria.

Cómo sacar partido al proceso de preparar la candidatura

- Pensar esta fase como un ejercicio de reflexión estratégica interna, no como un trámite. El proceso ayuda a afinar la misión de la organización, integrar la mirada de las personas beneficiarias, probar en pequeño antes de definir propuestas y mantener la coherencia entre problema, solución e impacto.
- Imprimir las secciones como fichas para reuniones de equipo, completarlas en pizarras digitales o usarlas como base para redactar directamente en el formulario.
- Los proyectos mejor valorados suelen ser aquellos que muestran un proceso de preparación sólido y participativo desde el inicio.
- Las candidaturas son un trabajo original de cada organización y así debería reflejarse en la presentación. El uso de Inteligencia Artificial no está prohibido, pero se recomienda que la candidatura refleje la voz y la identidad propias de la entidad, un aspecto que resulta fácilmente identificable en la evaluación.

3 Contenido

Apartado	Recursos	Preguntas orientadoras	Sirve para
Definir la visión y propósito del proyecto	Identificación del problema, definición de la visión y relevancia del proyecto	¿Qué transformación persigue el proyecto y por qué es relevante para la entidad en este momento? ¿Por qué tiene sentido presentarlo en esta convocatoria? ¿Qué valor añadido encontráis en hacerlo aquí y ahora?	Formulario solicitud inicial
Delimitar el problema	Motivos y declaración del problema / Mapa de causas y efectos	¿Cuál es la causa principal del problema identificado? ¿Qué barreras o dinámicas hacen que se mantenga?	Formulario solicitud inicial
Delimitar el problema	Beneficiarias/ Colectivos beneficiarios / Mapa de empatía / Historias de vida	¿A quiénes o qué afectará positivamente el proyecto? ¿Cómo se ven afectadas esas personas, comunidades o entorno por el problema? ¿Cómo se relaciona la organización con las personas destinatarias? ¿Cómo acceden al proyecto? ¿Hay nuevas cada año, se mantiene el grupo?	Formulario solicitud inicial y Formulario entidades preseleccionadas
Inspiración, referencias y evidencia	Evidencia científica / Biblioteca de inspiración	¿Cómo habéis llegado a esta comprensión del problema ¿Qué dicen sobre el problema las beneficiarias del proyecto? ¿Que evidencia, datos o estudios apoyan el diagnóstico?	Formulario solicitud inicial
Pensar nuevas ideas	Lienzo de proyecto / Sesiones creativas de equipo	¿Qué tiene de novedoso o singular esta propuesta? ¿Qué aporta respecto a otras iniciativas similares? ¿Se basa en experiencias previas o combina aprendizajes relevantes?	Formulario solicitud inicial

Apartado	Recursos	Preguntas orientadoras	Sirve para
Desarrollar ideas	Mapa de actividades Sesiones de creatividad	¿Cómo funcionaría la idea en la práctica? ¿Qué cambio o transformación significativa se espera conseguir en las personas, comunidades o el entorno implicado? ¿Qué resultados clave deberían alcanzarse durante la implementación del proyecto? ¿Qué actividades clave se van a desarrollar? ¿Cómo se conectan las actividades propuestas con los resultados e impacto esperados? ¿Qué os permitirá saber si el proyecto está funcionando? ¿Qué tipo de información será útil para saber si el proyecto necesita cambios o mejoras? ¿Qué mecanismos se utilizarán para la mejora durante la ejecución? ¿Qué factores podrían dificultar la consecución de los resultados esperados? ¿Qué medidas incorpora el proyecto para promover la equidad y la inclusión? ¿Cómo se asegura el vínculo con el territorio? ¿Cómo se conecta el proyecto con la sostenibilidad y/o la cohesión social?	Formulario solicitud inicial y Formulario entidades preseleccionadas
Aterrizar ideas	Cronograma / Presupuesto preliminar / Plan de alianzas	¿Con qué recursos humanos, financieros y materiales se cuenta para el proyecto? ¿Qué equipo se requiere para implementar el proyecto? ¿Qué perfiles forman parte del equipo? ¿Hay nuevas contrataciones o el equipo está consolidado? ¿Qué roles tendrán aliados y colaboradores? ¿Qué plazos son realistas para lograr los cambios esperados? ¿Cómo se distribuirá el uso de los fondos? ¿Qué indicadores vais a utilizar para medir los avances del proyecto? ¿De dónde se obtendrá la información para cada indicador?	Formulario solicitud inicial y Formulario entidades preseleccionadas

Apartado	Recursos	Preguntas orientadoras	Sirve para
Proyección y legado	Sistematización Documentación	¿Qué se prevé que ocurra una vez finalice el apoyo de Fundación Occident? ¿Qué condiciones o alianzas podrían facilitar su sostenibilidad? ¿Qué aprendizajes puede generar el proyecto que sean útiles para otros actores o contextos? ¿Qué herramientas, metodologías o modelos se podrían documentar y compartir?	Formulario solicitud inicial y Formulario entidades preseleccionadas

4 Apartados

4.1 Definir la visión y propósito del proyecto

Tiempo sugerido: 60-90'

Capacidad desarrollada: Se podrá explicar con claridad qué problema se quiere abordar, por qué es importante hacerlo ahora y cómo se conecta con su misión y con los objetivos de la convocatoria.

Resultados al finalizar este apartado

- Descripción del problema central que abordará el proyecto.
- Visión compartida dentro del equipo sobre su relevancia y alineación con la misión de la entidad.
- Primera aproximación a los objetivos de impacto, que servirá de base para el desarrollo estratégico de la solicitud y la definición de objetivos e indicadores, si el proyecto resulta preseleccionado.

Herramientas

- **Ficha 1. Identificando el problema** - Para aterrizar los retos prioritarios de la entidad.
- **Ficha 2. Postal de futuro** - Para imaginar y redactar la transformación a largo plazo.
- **Ficha 3. ¿Por qué, por qué y por qué?** - Para profundizar en la raíz del problema y vincularlo con la misión de la entidad.

Orientaciones prácticas

- **Identificar el reto del proyecto.** Seleccionar el reto o problema dentro del eje principal del proyecto y si es posible, identificar la línea prioritaria con la que mejor se relaciona. Si no se tiene claro por dónde empezar - utilizar la **Ficha 1 “Identificando el problema”**.
- **Desarrollar la visión del proyecto.** Imaginar cómo sería el futuro si ese problema estuviera resuelto. ¿Qué habría cambiado en las personas, en la comunidad o en el entorno? Utiliza la **Ficha 2 “Postal del futuro”** para orientar la reflexión.
- **Definir la relevancia actual.** Pensar por qué es importante presentar el proyecto ahora y en esta convocatoria. Vincular la misión de la entidad con la oportunidad que ofrece la Fundación. Las fichas 2 y 3 “Postal del futuro” y “¿Por qué, por qué y por qué?” son de utilidad para identificarlo.

Ficha 1 - Identificando el problema

Objetivo del ejercicio. Definir con claridad el problema central que se busca abordar con el proyecto a presentar.

Cómo trabajar esta ficha. En grupo, para contrastar miradas y llegar a consensos.

Pasos a seguir

1. Brainstorming

- Hacer una lluvia de ideas rápida, intentando no pensar mucho, ni darle mil vueltas.
- Anotar los primeros 5 problemas o retos que preocupan actualmente a la entidad.

Retos o problemas identificados
1
2
3
4
5

Consejo: redactar con frases claras y concretas como: “Alto absentismo escolar en adolescentes tutelados” o “Aislamiento social de personas mayores en entornos rurales”.

2. Análisis de los problemas identificados (*Checklist*)

- Señalar los retos que se enmarquen en alguno de los ejes de la convocatoria - Acción Social / Medioambiente.
- Identificar los que afecten a beneficiarias, comunidades o entornos en territorio español.
- Apuntar las problemáticas que sean prioritarias para la entidad.

Retos identificados	¿Se enmarca en alguno de los retos de la convocatoria?	¿Afecta beneficiarias, comunidades o entornos en territorio español?	¿Es una problemática prioritaria para nuestra entidad?
1	✓	X	✓
2	✓	X	X
3 Alto absentismo escolar en adolescentes tutelados	✓	✓	✓
4	X	X	X
5	X	X	✓

- 3. Selección del reto.** Seleccionar para trabajar alguno de los retos o problemas para los que hayan respondido SI a las tres preguntas señaladas en el punto anterior.

El reto seleccionado

Ej. Alto absentismo escolar en adolescentes tutelados

Ficha 2 - Postal de Futuro

Objetivo del ejercicio. Articular una declaración de la visión del proyecto, que oriente al equipo en la redacción de la propuesta.

Cómo trabajar esta ficha. En grupo, convocando a personas con perfiles diversos dentro de la entidad:

- **Dirección o coordinación** - asegura que la visión se alinee con la misión y la estrategia.
- **Equipo técnico** - aporta experiencia concreta sobre la realidad de las personas beneficiarias.
- **Área de evaluación o proyectos** - ayuda a formular objetivos de impacto con indicadores claros y plazos realistas.
- **Voluntariado o personal de campo** - trae la visión práctica del día a día con la comunidad.
- **Representantes de personas beneficiarias o aliados externos** - contrastan qué transformaciones son realmente relevantes para quienes se verán impactados.

Consejo: algunas entidades no cuentan con todos estos perfiles, y no pasa nada. Lo importante es reunir a quienes conozcan la realidad del problema y puedan aportar distintas perspectivas (por ejemplo, combinar dirección con equipo técnico, o invitar a una persona voluntaria o beneficiaria de confianza).

Pasos a seguir

1. Explorar los objetivos de impacto

- El impacto suele pensarse en el **largo plazo**: ¿qué habría cambiado en 5, 10 o 15 años?
- Imaginar que el problema ya no existe: ¿qué transformación se ve en las personas, colectivos o entornos?
- Redactar frases que describan ese cambio en el tiempo

La transformación a largo plazo que queremos conseguir con el proyecto es que:

Ej. “Los jóvenes en situación de vulnerabilidad tienen las mismas oportunidades educativas que sus padres”

2. Recoger la opinión de beneficiarios/as o del entorno

- Preguntar a las personas beneficiarias y equipo de ejecución del proyecto, qué cambios esperan que este proyecto genere.
- Anotar expectativas, tanto de cambios inmediatos como de impacto a largo plazo.

Para lograr este cambio perdurable, el proyecto debería tener en cuenta o contemplar lo siguiente:

1

2

3

3. Refinar los objetivos de impacto

- Definir un **plazo temporal realista** (ej. 5, 10, 15 años).
- Reformular la transformación redactada en el punto 1 de la ficha, como una declaración de visión inspiradora y medible. Escribirla como si fuese una postal o titular de periódico.

La visión del proyecto es:

Ficha 3 - ¿Por qué, por qué y por qué?

Objetivo del ejercicio. Profundizar en el sentido y relevancia del proyecto, conectando la idea inicial con las causas más profundas (su raíz) y la misión de la entidad.

Cómo trabajar esta ficha. En un espacio de trabajo en grupo, con tiempo para la reflexión y el debate.

Pasos a seguir

1. Plantear una declaración inicial del problema.

2. Profundizar con la técnica de “los porqués”

- ¿Por qué ocurre? _____
- ¿Y por qué eso es importante? _____
- ¿Por qué eso es relevante? _____

Nota: repetir hasta llegar a una comprensión más profunda del problema.

3. Extraer el núcleo.

Revisar las respuestas y subrayar lo que mejor resuena con: la misión de la entidad,

- la relevancia del contexto y
- los ejes de la convocatoria.

4. Redactar una nueva declaración del problema

Hazlo en un párrafo breve que desarrolle:

- El problema es _____
- Es un problema para _____
- Es un problema porque _____

5. Evaluar el problema de acuerdo con los siguientes criterios

Problema más definido		Problema más complejo
Conocemos las causas del problema y existe evidencia de que la solución que se propone generará los cambios esperados	Naturaleza del problema	No estamos muy seguros de comprender el problema en su totalidad
Consenso y acuerdo sobre cómo sería el abordaje más adecuado y que es lo que hay que hacer	Puntos de vista sobre el problema	Diversidad de opciones sobre cómo abordarlo y que hacer. Tanto entre las partes interesadas como expertos en la temática
El problema es relativamente independiente, estable y predecible en lo político, social y económico	Naturaleza del entorno	Con múltiples interconexiones y dinámicas entre el problema, el entorno, distintos actores, lo que hace que sea un entorno difícil, por momentos inestable
Lograr objetivos a corto o mediano plazo	Solución al problema	Requiere un cambio profundo, sostenido y eventualmente a gran escala

Semáforo de claridad

Problema más definido	Claro	Intermedio	Poco claro
Causas del problema	☐	☐	☐
Puntos de vista y consenso	☐	☐	☐
Entorno del problema	☐	☐	☐
Horizonte de cambio	☐	☐	☐

6. Analizar y decidir los siguientes pasos

Revisar el resultado del semáforo y valorar el grado de claridad alcanzado:

- Si el problema está claramente definido (mayoría de verdes): avanzar al siguiente apartado del *toolkit* (Delimitar el problema).
- Si persisten dudas o aspectos intermedios (mayoría de amarillos): contrastar con más evidencia y/o datos antes de seguir.
- Si el problema sigue poco claro (mayoría de rojos): repetir el ejercicio o volver a la Ficha “Identificando el problema” para precisar causas, alcance y actores implicados.

4.2 Delimitar el problema

Tiempo sugerido: 60-90'

Capacidad desarrollada: La entidad profundiza en la comprensión del problema, identificando su raíz, las estructuras que lo sostienen y a quiénes afecta. Además, puede redactar una descripción clara y fundamentada del reto, que sirva de base a la propuesta.

Resultados al finalizar este apartado

- Estar en condiciones de describir el problema central que abordará el proyecto.
- Contar con una visión compartida dentro del equipo sobre cuáles son las causas principales y qué barreras hacen que se mantenga.
- Haber recogido evidencias y testimonios que validen la comprensión del problema desde la mirada de las personas afectadas.
- Redactar una primera declaración del problema fundamentada y clara, que será la base de la solicitud.

Herramientas

- **Ficha 1. Identificando el problema** - Para aterrizar los retos prioritarios que preocupan a la entidad.
- **Ficha 3. ¿Por qué, por qué y por qué?** - Para indagar hasta llegar a la raíz del problema.
- **Ficha 4. Modelo Iceberg** - Para profundizar en las causas invisibles, analizando eventos, patrones, estructuras y modelos mentales.
- **Ficha 5. Colectivos beneficiarios / entorno afectado** - Para identificar y describir a las personas, colectivos o entornos directamente afectados.
- **Ficha 6. Descripción del reto – Respuestas de ejemplo** - Para orientar la redacción del problema con distintos niveles de calidad.

Orientaciones prácticas

- **Llegar al origen del problema.** Para comprender el sentido y relevancia del proyecto no basta con quedarse en la superficie. Es necesario explorar por qué ocurre lo que ocurre hasta identificar las causas menos visibles del reto. Para ello, recomendamos apoyarse en la Ficha **¿Por qué, por qué y por qué?**.
- **Seleccionar la causa raíz.** Entre los distintos factores detectados, es necesario identificar cuál es la causa que mejor explica el problema y qué resulta más relevante para la entidad. Si se necesita apoyo para estructurarlo, retomar la Ficha “Identificando el problema”.

- **Ampliar la mirada con un enfoque sistémico.** Muchos problemas no se explican por una sola causa, sino por patrones, estructuras o incluso creencias que los sostienen. Mapear estas capas ayudará a comprender la complejidad del reto y a detectar posibles palancas de cambio. La **Ficha Modelo Iceberg** es útil para trabajar este análisis.
- **Entender a quiénes afecta el problema.** Describir cómo impacta en las personas, comunidades o entornos es esencial ya que permite conectar el problema con realidades concretas y legitimar la propuesta. La **Ficha Colectivos beneficiarios/entorno afectado** ofrece una guía para hacerlo.
- **Redactar una descripción sólida del reto.** Elaborar un texto claro, fundamentado en evidencias y en lo aprendido en los pasos anteriores. Este será el punto de partida del proyecto. La **Ficha Descripción del reto – Respuestas de ejemplo**, ofrece modelos de redacción para orientar la calidad del texto final.

Ficha 1 - Identificando el problema

Objetivo del ejercicio. Definir con claridad el problema central que se abordará con el proyecto a desarrollar en la solicitud.

Cómo trabajar esta ficha. En grupo, para contrastar miradas y llegar a consensos.

Pasos a seguir

1. *Brainstorming*

- Hacer una lluvia de ideas rápida, intentando no pensar mucho, ni darle mil vueltas.
- Anotar los primeros 5 problemas o retos que preocupan actualmente a la entidad.

Retos o problemas identificados

1

2

3

4

5

Consejo: redactar con frases claras y concretas, por ejemplo: “Alto absentismo escolar en adolescentes tutelados” o “Aislamiento social de personas mayores en entornos rurales”.

2. **Análisis de los problemas identificados (*Checklist*)**

- Señalar los retos que se enmarquen en alguno de los ejes de la convocatoria - Acción Social / Medioambiente.
- Identificar los que afecten a beneficiarias, comunidades o entornos en territorio español.
- Apuntar las problemáticas que sean prioritarias para la entidad.

Retos identificados	¿Se enmarca en alguno de los retos de la convocatoria?	¿Afecta beneficiarias, comunidades o entornos en territorio español?	¿Es una problemática prioritaria para nuestra entidad?
1	✓	X	✓
2	✓	X	X
3 Alto absentismo escolar en adolescentes tutelados	✓	✓	✓
4	X	X	X
5	X	X	✓

- 3. Selección del reto.** Seleccionar para trabajar alguno de los retos o problemas para los que hayan respondido SI a las tres preguntas señaladas en el punto anterior.

El reto seleccionado

Ej. Alto absentismo escolar en adolescentes tutelados

Ficha 3 - ¿Por qué, por qué y por qué?

Objetivo del ejercicio. Profundizar en el sentido y relevancia del proyecto, conectando la idea inicial con las causas más profundas (su raíz) y con la misión de la entidad.

Cómo trabajar esta ficha. En un espacio de trabajo en grupo, con tiempo para la reflexión y el debate.

Pasos a seguir

1. Plantear una declaración inicial del problema.

2. Profundizar con la técnica de “los porqués”

- ¿Por qué ocurre? _____
- ¿Y por qué eso es importante? _____
- ¿Por qué eso es relevante? _____

Nota: repetir hasta llegar a una comprensión más profunda del problema.

3. Extraer el núcleo.

Revisar las respuestas y subrayar lo que mejor resuena con:

- la misión de la entidad,
- la relevancia del contexto y
- los ejes de la convocatoria.

4. Redactar una nueva declaración del problema

Hazlo en un párrafo breve que desarrolle:

- El problema es _____
- Es un problema para _____
- Es un problema porque _____

5. Evaluar el problema de acuerdo con los siguientes criterios

Problema más definido		Problema más complejo
Conocemos las causas del problema y existe evidencia de que la solución que se propone generará los cambios esperados	Naturaleza del problema	No estamos muy seguros de comprender el problema en su totalidad
Consenso y acuerdo sobre cómo sería el abordaje más adecuado y que es lo que hay que hacer	Puntos de vista sobre el problema	Diversidad de opciones sobre cómo abordarlo y que hacer. Tanto entre las partes interesadas como expertos en la temática
El problema es relativamente independiente, estable y predecible en lo político, social y económico	Naturaleza del entorno	Con múltiples interconexiones y dinámicas entre el problema, el entorno, distintos actores, lo que hace que sea un entorno difícil, por momentos inestable
Lograr objetivos a corto o mediano plazo	Solución al problema	Requiere un cambio profundo, sostenido y eventualmente a gran escala

Semáforo de claridad

Problema más definido	Claro	Intermedio	Poco claro
Causas del problema	☐	☐	☐
Puntos de vista y consenso	☐	☐	☐
Entorno del problema	☐	☐	☐
Horizonte de cambio	☐	☐	☐

6. Analizar y decidir los siguientes pasos

Revisar el resultado del semáforo y valorar el grado de claridad alcanzado:

- Si el problema está claramente definido (mayoría de verdes): avanzar al siguiente apartado del *toolkit* (Delimitar el problema).
- Si persisten dudas o aspectos intermedios (mayoría de amarillos): contrastar con más evidencia y/o datos antes de seguir.
- Si el problema sigue poco claro (mayoría de rojos): repetir el ejercicio o volver a la Ficha “Identificando el problema” para precisar causas, alcance y actores implicados.

Ficha 4 - Modelo Iceberg

Objetivo del ejercicio. Profundizar en la comprensión del problema analizando no solo lo que se ve (eventos visibles), sino también las dinámicas ocultas (patrones, estructuras y modelos mentales) que lo sostienen.

Cómo trabajar esta ficha. En grupo, contrastando miradas entre perfiles distintos (equipo técnico, dirección, voluntariado, beneficiarios si es posible), para ampliar la visión del problema.

Nota: no todas las capas estarán igual de claras desde el inicio; lo importante es reconocer dónde hay certezas y dónde hacen falta más evidencias o aprendizajes.

Pasos a seguir

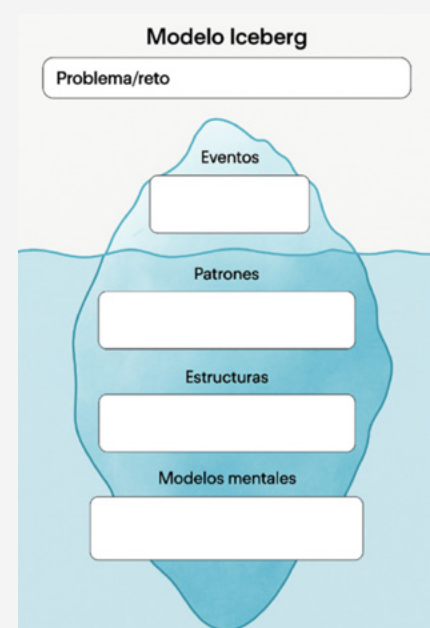
1. **Partir del reto identificado.** Anotar el problema que seleccionaste en la Ficha “Identificando el problema”

El reto seleccionado

Ej. Alto absentismo escolar en adolescentes tutelados

2. **Completar el Iceberg.** Siguiendo el orden del gráfico, señalar:

- Eventos observables y recientes que evidencian el problema.
- Patrones, repeticiones o tendencias que muestran que no es un hecho aislado, sino parte de una dinámica más amplia.
- Estructuras, reglas, políticas, dinámicas sociales o recursos que influyen en esos patrones.
- Modelos mentales, creencias, percepciones o estereotipos que refuerzan la situación (ej. “Los jóvenes tutelados no tienen motivación para estudiar”).



Ficha 5 - Colectivos beneficiarios/entorno afectado

Objetivo del ejercicio. Identificar y describir quiénes o qué se ven afectados por el problema, ya sean personas, colectivos o entornos naturales, para comprender mejor la relevancia y el alcance del reto.

Cómo trabajar esta ficha. El análisis funciona mejor en equipo, contrastando diferentes miradas. Se recomienda combinar la experiencia del personal técnico, testimonios de beneficiarios y, si aplica, datos secundarios disponibles (estadísticas, informes, investigaciones).

Nota: no se trata de llenar casillas por cumplir, sino de lograr una representación clara y realista de los perfiles más afectados. La plantilla puede incluir tanto personas o colectivos como entornos naturales. En el caso de proyectos medioambientales, es importante describir también el ecosistema o espacio afectado, sus características y cómo el problema impacta en su equilibrio.

Pasos a seguir

1. Trabajar en torno a perfiles.

Seleccione al menos tres perfiles que representen a las beneficiarias. Pueden ser personas o colectivos (ej. adolescentes tutelados, familias cuidadoras, pescadores artesanales), o bien entornos naturales.

	1. Persona, colectivo o entorno	2. Persona, colectivo o entorno	3. Persona, colectivo o entorno
¿Cuáles son los atributos clave de este perfil? (Edad, género, contexto socioeconómico, situación familiar, ubicación geográfica, etc.)			
¿Cuáles son sus necesidades esenciales? ¿Qué es importante para este perfil?			
¿Cómo se ve impactado por el problema?			

2. Reflexionar sobre los perfiles (personas, colectivos o entornos).

- ¿Qué aspectos de cada perfil o entorno resultan más claros para la organización?
- ¿Dónde hay vacíos de información o suposiciones que conviene validar (ej. datos ambientales, dinámicas sociales, impactos culturales)?
- ¿Qué actores adicionales sería útil consultar para completar esta visión?

Ficha 6 - Descripción del reto

Objetivo del ejercicio. Redactar una descripción clara, fundamentada y convincente del problema, que muestre su relevancia, evidencias y efectos en el contexto, y sirva como base sólida para la solicitud.

Cómo trabajar esta ficha. El ejercicio gana fuerza cuando se realiza de manera colectiva. No obstante, la redacción final debe ser individual, de modo que el texto conserve un estilo claro, coherente y bien estructurado.

Nota: Es preferible un párrafo breve, pero con fundamento que una descripción extensa y poco precisa.

Pasos a seguir

1. Plantear una declaración inicial del problema

- El problema es _____
- Es un problema para _____
- Es un problema porque _____

2. Preguntar:

- ¿está descrito con claridad el grupo o entorno afectado?
- ¿hay evidencias que lo respalden?
- ¿se entiende por qué importa más allá del grupo directo?

3. Identificar si el texto se parece más a una respuesta débil, promedio o sólida.

	Modelo de redacción	Comentarios
Respuesta débil	Las personas sin hogar son muy vulnerables a los efectos del cambio climático. Cuando hace mucho calor o frío, sufren más enfermedades y no tienen lugares donde resguardarse. La ciudad no está haciendo lo suficiente para ayudarles y necesitamos crear más soluciones que les protejan en estas situaciones.	Esta respuesta es demasiado general y no concreta el problema en un grupo ni en un contexto específico. No ofrece datos ni evidencias que permitan dimensionar el impacto del clima en las personas sin hogar dentro de la ciudad. Además, mezcla la descripción del problema con propuestas de solución sin haber definido con claridad el reto, lo que resta fuerza al argumento. Por último, no explica cómo esta vulnerabilidad afecta a la resiliencia urbana en su conjunto, quedando como un relato superficial y poco fundamentado.

	Modelo de redacción	Comentarios
Respuesta promedio	En nuestra ciudad se estima que alrededor de 2.500 personas viven en situación de sinhogarismo. Los efectos de las olas de calor y frío extremo se han intensificado: en los últimos 5 años, los servicios de emergencias registraron un aumento del 30% en hospitalizaciones relacionadas con golpes de calor y enfermedades respiratorias en esta población. La falta de albergues adaptados y de sistemas de alerta temprana específicos agrava el riesgo. Este problema se concentra sobre todo en zonas urbanas con escasos recursos comunitarios y sin refugios climáticamente preparados.	Aquí ya se presentan datos locales y tendencias que ayudan a dimensionar el problema y muestran cómo el sinhogarismo se cruza con los efectos del clima extremo. La respuesta define mejor al grupo afectado y su relación con el cambio climático. Sin embargo, todavía se queda corta en cuanto a explicar qué implicaciones tiene este problema para la resiliencia de la ciudad a medio y largo plazo. El relato describe qué ocurre, pero no desarrolla del todo por qué importa para la sostenibilidad urbana y social en su conjunto.

	Modelo de redacción	Comentarios
Respuesta sólida	El sinhogarismo y las interrupciones climáticas forman un círculo de vulnerabilidad crítica en nuestra ciudad. Actualmente, 2.500 personas viven en situación de sinhogarismo y están expuestas directamente a olas de calor e inundaciones. Durante el verano de 2023, el 18% de las atenciones sanitarias por golpe de calor correspondieron a este colectivo, y en el último invierno se duplicaron las muertes por hipotermia en comparación con la media histórica (fuente: Servicio Municipal de Salud, 2024). Esta exposición no solo incrementa la mortalidad y la carga sanitaria, sino que también debilita la resiliencia de la ciudad en su conjunto: cada evento extremo tensiona los servicios de emergencia, aumenta los costes públicos y evidencia la desigualdad en la capacidad de adaptación de la población. Si no se actúa, para 2035 la combinación de un 40% más de días de calor extremo y el aumento del sinhogarismo proyectado en un 15% podría convertir esta crisis en estructural. Enfrentar este reto es clave para garantizar tanto la protección de las personas más vulnerables como la cohesión y la capacidad de respuesta de la ciudad frente al cambio climático.	Esta respuesta es clara, concreta y está respaldada con datos locales y comparativos. Además de describir el problema inmediato, articula cómo afecta a la resiliencia urbana, mostrando los impactos individuales en salud, los costes para el sistema de emergencias y las consecuencias sociales a largo plazo. También incluye una proyección a futuro que refuerza la urgencia de intervenir ahora. Lo que hace sólida a esta respuesta es que no se limita a enumerar síntomas, sino que conecta el problema con la cohesión social y la capacidad de la ciudad para adaptarse al cambio climático.

4. Redactar una descripción del reto sólida y coherente.

4.3 Inspiración, referencias y evidencia

Capacidad desarrollada: La entidad recopila y organiza evidencias, ha aprendido de referentes externos y utiliza esa información para reforzar la legitimidad y solidez de su definición del problema.

Resultados al finalizar este apartado

- Haber analizado evidencias y fuentes que respaldan su diagnóstico.
- Contar con elementos cualitativos y contextuales (voces, entrevistas, observación).
- Haber identificado referentes e iniciativas inspiradoras que aporten aprendizajes.
- Contar con una definición del problema reformulada, más sólida.

Herramientas

- **Ficha 7. Entrevistas** - Para recoger testimonios directos y perspectivas diversas.
- **Ficha 8. Mapa de experiencia (*Journey Map*)** - Para organizar la información recogida y visualizar los momentos clave del problema desde la perspectiva de los afectados.
- **Ficha 9. Inspiración** - Para identificar y sistematizar proyectos e iniciativas inspiradoras.

Orientaciones prácticas

- **Explorar fuentes de evidencia cuantitativa.** Respalda el diagnóstico con datos es clave. Revisar informes, estadísticas y estudios que ayuden a dimensionar el problema. Priorizar datos locales y, en su ausencia, referencias nacionales o internacionales que sean comparables.
- **Incorporar voces y testimonios cualitativos.** Más allá de los números, es importante escuchar directamente a las personas o colectivos afectados y a quienes conocen el entorno. Esto aporta legitimidad y matices al diagnóstico. Para ello es posible utilizar la **Ficha 7 “Entrevistas”** como guía.
- **Organizar la experiencia de los afectados.** Convertir los hallazgos cualitativos en un recorrido visual (ej. qué ocurre antes, durante y después de una situación crítica) para identificar momentos clave, dificultades y oportunidades de mejora. Para apoyar la reflexión utilizar la **Ficha 8 “Mapa de experiencia”**.
- **Inspirarse en referentes externos.** Observar lo que han hecho otras organizaciones o ciudades ayuda a evitar errores y adaptar aprendizajes. No se trata de copiar, sino de identificar qué funcionó, qué limitaciones hubo y qué puede adaptarse al contexto propio. La **Ficha 9 “Inspiración”** permitirá sistematizar esas referencias.
- **Reformular la definición del problema.** Integrar datos duros, voces cualitativas y aprendizajes de referentes para actualizar el diagnóstico. El resultado será una descripción más completa y legitimada, lista para alimentar la propuesta.

Ficha 7 - Entrevistas

Objetivo del ejercicio. Recoger información directa que permita comprender el problema desde diferentes perspectivas: la de quienes lo viven, la de quienes lo acompañan y la de quienes lo investigan o gestionan.

Cómo trabajar esta ficha. El ejercicio gana valor cuando se seleccionan perfiles diversos que aportan miradas complementarias. Lo ideal es entrevistar a personas directamente afectadas, referentes comunitarios o profesionales que trabajan en primera línea, y expertos que aporten un enfoque técnico o sistémico.

Nota: no hace falta un cuestionario largo, con 4 o 5 preguntas abiertas bien pensadas se obtiene información muy rica y genuina.

Pasos a seguir

- 1. Definir a quién entrevistar.** Identificar algunas personas que puedan darle una perspectiva distinta del problema. Pueden ser personas directamente afectadas por el problema, referentes comunitarios (líderes vecinales, organizaciones locales, voluntarios) o expertos que conozcan el tema o el entorno.

Entrevistado	Rol que cumple y que tipo de información brindará
Ej. Persona en situación de sinhogarismo hace 2 años. Hombre, 42 años	Beneficiaria directa de la intervención. Información sobre su experiencia viviendo en las calles de Barcelona.
Ej. Técnico de inserción sociolaboral en entidad social	Profesional que acompaña a personas en situación de sinhogarismo. Información sobre recursos, barreras institucionales y retos de implementación.

- 2. Preparar las preguntas.** Usar un guión breve y abierto que facilite que la persona hable desde su experiencia.

	Persona en situación de sinhogarismo	Técnico de inserción sociolaboral
Preguntas ejemplo	¿Cómo afecta el problema en su vida cotidiana? ¿Qué es lo más difícil de afrontar en esas situaciones? ¿Qué cree que necesitaría para mejorar realmente su situación?	Desde su experiencia, ¿qué necesidades observa con más frecuencia en las personas que atiende? ¿Cuáles son las principales barreras del sistema que impiden mejorar la situación? ¿Qué estrategias o recursos han resultado más efectivos?

3. Sistematizar la información. Resumir en frases clave lo más relevante y recoger citas literales que transmitan de forma vívida el problema.

- Cita 1:
- Cita 2:

4. Aprendizajes tras las entrevistas. Identificar nuevos elementos aportados por cada entrevistado.

- ¿En qué medida mejoró la comprensión del problema?
- ¿Hay nuevas preguntas?
- ¿Se necesita más información?

Ficha 8 - Mapa de experiencia (*Journey Map*)

Objetivo del ejercicio. Comprender cómo viven las personas afectadas el problema a lo largo de un recorrido o experiencia concreta, identificando momentos clave, dificultades (*puntos de dolor*) y oportunidades de mejora.

Cómo trabajar esta ficha. El ejercicio se enriquece al recoger evidencias directas: entrevistas, observaciones y testimonios. No se trata de documentar todo, sino de representar de forma clara el recorrido que ayude al equipo a visualizar qué ocurre en cada etapa y dónde se concentran los mayores obstáculos.

Nota: un mapa de experiencia bien hecho revela tanto lo evidente como lo invisible. Puede mostrar pequeños detalles que, al juntarse, explican grandes barreras.

Pasos a seguir

1. Completar el mapa de experiencia.

- **Definir el recorrido a mapear.** Elegir un proceso o situación relacionada con el problema a abordar (ej: un día típico de un adolescente tutelado en el instituto; o el proceso de una persona mayor al solicitar apoyo social).
- **Recoger información.** Usar entrevistas, observaciones y testimonios para identificar qué ocurre en cada momento del recorrido.
- **Dibujar la línea de experiencia.** Dividir el recorrido en etapas (ejemplo: mañana – clase – tarde – regreso a casa). Para cada etapa, responder: ¿Qué hace la persona?, ¿Qué piensa o siente?, ¿Qué dificultades enfrenta?, ¿Qué apoyos encuentra (si existen)?
- **Identificar puntos de dolor.** Marcar los momentos en los que la persona vive más obstáculos, frustración o exclusión.
- **Detectar oportunidades.** Señalar ideas o cambios que podrían mejorar la experiencia (ejemplo: un tutor de apoyo, un servicio digital más sencillo, un espacio seguro en la comunidad).

Ejemplo de mapa

Recorrido: *Adolescente tutelado en su jornada escolar*

Etapa	Qué hace	Qué piensa/siente	Dificultades	Apoyos
Llega al instituto	Entra tarde	Vergüenza, apatía	Distancia al centro, falta de motivación	Educador le anima, pero sin plan de refuerzo
En clase	Se sienta al fondo	Desconexión, aburrimiento	Dificultades de concentración, falta de adaptación curricular	Profesor intenta incluirlo, sin recursos específicos
Recreo	Se aísla	Soledad, inseguridad	Escasa integración con pares	Un compañero le invita a unirse

- 2. Compartir.** Revisar el mapa y discutir qué aprendizajes aporta al diagnóstico: ¿qué confirma? ¿qué matiza? ¿qué revela que no habíamos visto antes?

Ficha 9 - Inspiración

Objetivo del ejercicio. Ampliar la perspectiva del equipo identificando iniciativas, proyectos o estudios que puedan servir de referencia, aportando aprendizajes prácticos y elementos adaptables al contexto propio.

Cómo trabajar esta ficha. El ejercicio es más rico cuando se combinan diferentes fuentes: bases de datos internacionales, observatorios, artículos académicos, experiencias del sector público y casos locales. Lo importante no es recopilar mucho, sino seleccionar ejemplos claros que ayuden a inspirar y contrastar la propuesta con lo que ya se ha probado en otros lugares.

Nota: no se trata de copiar modelos, sino de aprender qué funcionó, qué limitaciones tuvieron y qué puede adaptarse a la realidad de la entidad.

Pasos a seguir

- 1. Identificar referentes.** Buscar iniciativas en la misma ciudad, en el país o a nivel internacional. Incluir experiencias del sector social, público, académico o privado.
Para empezara investigar se pueden consultar bases de datos globales y mapas de innovación social:
 - [Alliance Magazine](#) – Revista global sobre filantropía e innovación social, con casos y análisis estratégicos.
 - [Ashoka](#) – Plataforma que presenta a reconocidos emprendedores sociales y sus iniciativas a nivel global.
 - [Atlas of Social Innovation](#) – Reúne más de 1.000 iniciativas innovadoras globales, con análisis por tipo de innovación y área temática.
 - [Banco de innovaciones de ISocial](#). Catálogo de soluciones sociales innovadoras, recogidas por la Fundació iSocial, con foco en servicios sociales y escalabilidad en distintos territorios.

- [Devex](#) – Medio especializado en desarrollo internacional, con seguimiento de proyectos sociales e innovadores en todo el mundo.
- European Social Innovation Database (ESID) – Repositorio de más de 11.000 proyectos clasificados por país, sector y tipo de innovación.
- [EUSPRI – European Social Policy Research & Innovation](#). Red académica europea que publica y conecta investigaciones sobre políticas de innovación social.
- [Instituto de Innovación Social de ESADE](#). Centro académico pionero en investigación, formación y difusión sobre innovación social, inversión de impacto y liderazgo responsable.
- [Nesta](#) – *Think tank* británico con publicaciones, bases de datos y proyectos sobre innovación social y tecnológica.
- [Social Innovation Match \(SIM\)](#) – Base europea validada para escalar proyectos de innovación social y conectar iniciativas de calidad.
- [Observatorio de la Innovación en el Sector Público \(NovaGob Lab – España/LatAm\)](#) Plataforma para identificar, difundir y evaluar prácticas de innovación en el sector público, con especial atención a la administración local y regional.
- [Observatorio de la Innovación Social de la Fundación La Caixa](#) - Iniciativas, estudios y proyectos piloto sobre inclusión social, empleo, salud y vivienda.
- [Pioneers Post](#) – Medio independiente especializado en innovación social, inversión de impacto y empresas sociales.
- [Red Española de Innovación Social \(REIS\)](#). Comunidad de práctica que agrupa a entidades, académicos y profesionales de innovación social en España.
- [Social Innovation Atlas \(GIG\)](#)– Muestra mapas interactivos de proyectos de innovación social en todo el mundo, visualizando desafíos, oportunidades e impactos.
- [Stanford Social Innovation Review \(SSIR\)](#). Referente editorial con artículos, podcasts y recursos sobre innovación social en múltiples ámbitos.

- 2. Organizar la información.** Recoger ideas inspiradoras, datos extraídos de bases de datos, informes de fundaciones, organismos públicos, artículos académicos o prensa especializada. Se puede utilizar un cuadro comparativo sencillo dónde consignar diferencias más relevantes:

Proyecto / iniciativa	Lugar / contexto	Qué hicieron	Qué funcionó	Qué no funcionó / limitaciones	Qué podemos adaptar
Ej. "Housing First"	Finlandia	Provisión de vivienda estable como primer paso	Reducción drástica del sinhogarismo crónico	Coste elevado y necesidad de coordinación interinstitucional	Enfoque centrado en vivienda estable y acompañamiento

Proyecto / iniciativa	Lugar / contexto	Qué hicieron	Qué funcionó	Qué no funcionó / limitaciones	Qué podemos adaptar
Ej. “Red de calor”	Madrid, España	Voluntariado para acompañar a mayores en olas de calor	Mayor prevención en emergencias	Dificultad para sostener el voluntariado todo el año.	Sistema de alerta temprana comunitario
Ej. “Cool Roof Program”	EE.UU.	Techos blancos en refugios urbanos	Reducción de temperatura interior	Requiere inversión inicial significativa	Intervenciones de infraestructura ligera y sostenible

- 3. Analizar la relevancia.** Preguntarse: ¿Qué elementos son inspiradores para el proyecto? ¿Qué podríamos adaptar y qué no funcionaría en nuestro contexto?

4.4 Pensar nuevas ideas

Capacidad desarrollada: La organización explora distintas alternativas de solución al problema, fomenta la creatividad colectiva, integra aprendizajes de otros contextos y selecciona la propuesta con mayor potencial de impacto y viabilidad.

Resultados al finalizar este apartado

- Identificar qué hace novedosa o singular a la propuesta.
- Comparar el proyecto respecto a iniciativas similares, destacando su valor diferencial.
- Integrar aprendizajes de experiencias previas o de referentes externos.
- Plasmar la idea inicial en un lienzo de proyecto simple que sintetice la propuesta.
- Fortalecer la coherencia entre el problema identificado, la solución propuesta y el impacto esperado.

Herramientas

- **Ficha 10. ¿Qué tal si...?** - Para reformular el reto como una pregunta abierta.
- **Ficha 11. Sesiones de creatividad** - para organizar dinámicas participativas que generen un abanico amplio de ideas.
- **Ficha 12. Benchmarking de innovaciones** - Para comparar la propuesta con lo que ya existe y destacar el valor diferencial.

Orientaciones prácticas

- **Reformular el problema en clave de oportunidad.** Usar la **Ficha 10 ¿Qué tal si...?** para convertir el reto en una pregunta abierta que abra múltiples caminos de solución.
- **Contar con una lluvia de ideas.** Organizar una breve sesión de equipo para idear posibles enfoques. En la **Ficha 11 “Sesiones de creatividad”** encontrarán orientaciones para dinamizar, organizar y priorizar las ideas.

- **Inspirarse en referentes externos.** Identificar qué hicieron otras entidades en contextos parecidos, qué funcionó y qué limitaciones encontraros. Sistematizar estos aprendizajes con la **Ficha 12 “Benchmarking de innovaciones”**.
- **Priorizar y refinar.** Seleccionar las ideas con mayor potencial de impacto y viabilidad en el marco de la convocatoria.
- **Redactar un primer lienzo de proyecto.** Resumir la propuesta en un esquema simple: problema - solución - impacto esperado, que servirá de base para los siguientes apartados.

Ficha 10 - ¿Qué tal si...?

Objetivo del ejercicio. Transformar el problema identificado en una pregunta abierta que permita generar ideas nuevas y creativas, sin quedar atrapados en una única solución predeterminada.

Cómo trabajar esta ficha. Este ejercicio funciona mejor en grupo, ya que distintas miradas permiten ampliar la gama de posibilidades. Se recomienda partir de la declaración del problema ya redactada y de la visión de cambio definida previamente.

Pasos a seguir

1. **Escribir la declaración del problema que quiere resolver.** Si aún no se hizo, consultar el Apartado 2: *Delimitar el problema*.
2. **Recordar los resultados esperados** definidos en el *Apartado 1: Visión y propósito*. Esto ayuda a mantener el foco en el impacto que se busca.
3. **Reformular el reto en clave de oportunidad** usando la pregunta: *¿Qué tal si...?*
 - ¿Qué tal si abordamos este reto de una manera distinta?
 - ¿Qué tal si involucramos a actores que normalmente no están en la conversación?
 - ¿Qué tal si aprovechamos recursos que ya existen en la comunidad?

Consejo: Al redactar el *¿Qué tal si...?*, evitar redacciones:

- Demasiado amplias. “¿Qué tal si mejoramos la vida de todas las personas en situación de pobreza?” - Es tan grande que resulta inabarcable.
- Demasiado limitadas. “¿Qué tal si ofrecemos un curso de informática de 10 horas para mujeres desempleadas?” - Presupone la solución y corta la creatividad.
- Centradas en una sola solución. “¿Qué tal si creamos una app móvil para resolver la soledad en personas mayores?” - Reduce la posibilidad de explorar otras opciones.

Una buena reformulación mantiene el foco en el reto, pero deja abiertas distintas respuestas posibles.

Nota: Revisa el *¿Qué tal si...?* con tu equipo. Si la frase abre el espacio a varias soluciones y no se queda atrapada en una única respuesta, vas por buen camino.

Redacción del reto en clave de oportunidad

Ficha 11 - Sesiones de creatividad

Objetivo del ejercicio. Generar un abanico de ideas mediante dinámicas participativas y estructuradas, que ayuden al equipo a pensar fuera de lo habitual y explorar alternativas innovadoras.

Cómo trabajar esta ficha. La ficha está pensada para acompañar la evolución de las ideas que surgen en torno al proyecto, pero las dinámicas propuestas son útiles en cualquier otro momento: para diseñar actividades, resolver bloqueos o imaginar nuevas formas de trabajo.

Pasos a seguir

1. Preparar el espacio

Reservar 45–60 minutos y crea un entorno seguro donde todas las ideas sean bienvenidas. Usar pizarras, *post-its*, papel grande o herramientas digitales para recogerlas.

2. Revisar la pregunta generadora

Parte de la formulación trabajada en la Ficha ¿Qué tal si...?. Reformular el reto en clave de oportunidad dará dirección a la sesión.

3. Elegir una dinámica creativa. Seleccionar la metodología que mejor se adapte al equipo:

- **Brainstorming clásico.** Ideas en voz alta. Cada persona propone ideas libremente, sin juicios ni interrupciones. Se anotan todas en una pizarra o mural.
- **Brainwriting.** Cada persona escribe 3 ideas y las pasa para que otros las desarrollen.
- **SCAMPER.** Estimula variaciones con verbos-guía: Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar, Reordenar.
- **Mapa de ideas visual.** Partiendo del problema en el centro, se dibujan ramificaciones con posibles soluciones, actores implicados o recursos necesarios.
- **Dinámica de roles.** Cada participante adopta un rol (beneficiario, financiador, voluntario, administración pública, etc.) y propone soluciones desde esa perspectiva.

4. Pensar en escenarios de futuro. Considerar como podría evolucionar la idea a distintos factores., por ejemplo: al cambio climático, a una pandemia...

Factores	Preguntas relevantes	Respuesta
Cambio climático	Ej ¿Cómo afectaría al proyecto un aumento de olas de calor, inundaciones o sequías en el territorio?	Si el proyecto se basa en actividades al aire libre con personas mayores, una ola de calor obligaría a replantear espacios más seguros (centros comunitarios con climatización).
Un hecho extraordinario como la pandemia de la Covid19		
Cambios políticos		
Desarrollos tecnológicos		

Consejo: no se trata de adivinar el futuro, sino de mostrar flexibilidad y preparación para adaptarse.

5. Cuestionar lo que se conoce y revisar las reglas tácitas. Muchas veces hay supuestos que limitan la innovación. Escribirlos y:

- Enumerar las reglas tácitas que se dan por sentadas en torno al reto.
- Formular la pregunta: ¿Qué sucedería si esto no fuese así?
- Explorar qué nuevas soluciones podrían aparecer al cuestionar esas reglas.

Reglas tácitas	¿Qué sucedería si esto no fuese así?	Posibilidades que se abren
Las personas mayores no pueden salir de casa después de las 19 hs	¿Qué tal si pudieran acceder a espacios seguros y acompañados en la noche?	Actividades intergeneracionales nocturnas, rutas de ocio seguro, programas de voluntariado vespertino.

Consejo: no todas las reglas tácitas deben romperse, pero revisarlas permite descubrir oportunidades invisibles.

Ficha 12 - Benchmarking de innovaciones

Objetivo del ejercicio. Comparar la idea propia con iniciativas similares ya existentes, para identificar qué la distingue y argumentar su valor diferencial.

Cómo trabajar esta ficha. En equipo, idealmente después de haber esbozado una primera idea (paso 1-4 de este apartado). Si ya se completó la Ficha Inspiración en el apartado anterior, se puede retomar esa información en lugar de buscarla de nuevo.

Pasos a seguir

1. Listar iniciativas comparables.

Identificar 3-5 proyectos, programas o soluciones que aborden un reto parecido, en el mismo territorio o en otros contextos.

Iniciativa	Que hace	Público al que se dirige	Similitud con nuestra idea
Proyecto etc..			
2...			

2. Comparar con la idea propia

Para cada iniciativa listada, responder:

- ¿Qué elemento de nuestra idea ya existe en otro lugar?
- ¿Qué hacemos de forma distinta (población, metodología, alianzas, escala, territorio)?
- ¿Qué necesidad o vacío sigue sin cubrirse, incluso con esas iniciativas en marcha?
- Redactar el valor diferencial

3. Pensar en escenarios de futuro.

Completar la frase: "A diferencia de [iniciativas similares], nuestra propuesta aporta _____, porque _____."

Consejo: un buen valor diferencial no es "somos los únicos que hacemos esto" (rara vez es cierto), sino explicar con precisión qué combinación de enfoque, territorio, población o alianzas hace que la propuesta tenga sentido en este contexto concreto.

4.5 Desarrollar ideas

Capacidad desarrollada: La entidad estructura su propuesta de forma clara y lógica, conectando actividades con resultados e impacto a través de una Teoría de Cambio, anticipando riesgos y garantizando equidad, inclusión y sostenibilidad.

Resultados al finalizar este apartado

- Se habrán identificado las actividades clave de su propuesta.
- Definido los resultados inmediatos e intermedios que espera conseguir.
- Clarificado el cambio o transformación final que busca generar en las personas, comunidades o el entorno implicado.
- Justificado por qué las actividades propuestas producirán esos resultados (supuestos/evidencia).
- Identificado los principales factores de riesgo que podrían dificultar el cambio esperado.
- Incorporado medidas para promover equidad, inclusión, sostenibilidad y vínculo con el territorio.

Herramientas

- **Ficha 13. Lienzo de Teoría de Cambio (TdC).** Para plasmar de forma visual la lógica del proyecto.

Orientaciones prácticas

- **Aterrizar el punto de partida.** Antes de empezar es importante comprender bien el problema y a quién afecta. Para tenerlo claro recomendamos repasar los apartados “**Inspiración y evidencia**” y “**Delimitar el problema**”.
- **Definir el impacto o meta deseada y los resultados intermedios.** Redactar en 1–2 frases lo que se desea lograr. Preguntarse:
 - » ¿qué transformación queremos lograr a largo plazo?
 - » ¿qué cambios se deben dar en el camino?

Se pueden utilizar las fichas del apartado 1 para orientar este paso.

- **Mapear “en reversa”.** Empezar por la meta final y retroceder paso a paso para identificar las condiciones previas necesarias para alcanzarla. Esto ayudará a ver con claridad la secuencia lógica del proyecto.
- **Definir indicadores y supuestos.** Explicar cómo cada actividad propuesta se conecta con los resultados esperados. Hacer explícitas las condiciones que deben cumplirse para que la cadena de cambio funcione.
- **Identificar riesgos.** Reflexionar sobre los obstáculos que podrían surgir y cómo puedes anticiparte o mitigarlos.
- **Integrar criterios transversales.** Revisar si el proyecto, en sus distintos niveles, asegura que nadie quede fuera, está enraizado en el territorio y contribuye a un desarrollo ambiental, social y económico sostenible.

- **Hacer explícitos los supuestos.** Señalar qué condiciones deben cumplirse para que la cadena de cambio funcione (ejemplo: “si hay continuidad del equipo técnico”, “si la comunidad participa activamente”).
- **Representar la lógica del proyecto.** Completar la **Ficha 13 “Lienzo de Teoría de Cambio”** y construye un esquema visual claro que muestre cómo actividades, resultados e impacto se conectan.

Consejo: mejor una cadena corta y creíble que una muy larga y difícil de demostrar. Priorizar lo esencial y dejar mejoras futuras como fases posteriores.

Ficha 13 - Lienzo de Teoría del cambio

1. Problema social ¿Qué problema social quieres resolver?	2. Beneficiarios ¿Quiénes son tus beneficiarios o audiencia clave?	3. Punto de entrada ¿Cómo llegarás a tus beneficiarios?	4. Actividades ¿Qué actividades se realizarán para lograr el cambio?	5. Resultados inmediatos ¿Qué cambios observables se esperan en el corto plazo?	6. Resultados intermedios ¿Qué cambios se esperan en el mediano plazo?	7. Beneficios amplios ¿Qué efectos estructurales o colectivos se esperan?	8. Impacto a largo plazo ¿Cuál es el cambio final u objetivo del proyecto?
Supuestos clave	Supuestos clave	Supuestos clave	Supuestos clave	Supuestos clave	Supuestos clave	Supuestos clave	Supuestos clave
Stakeholders Actores clave / Partes interesadas							

4.6 Aterrizar ideas

Capacidad desarrollada: La entidad convierte su propuesta en un plan operativo claro y realista, donde recursos, equipo, alianzas, tiempos, presupuesto e indicadores quedan definidos, con mecanismos de seguimiento y mejora continua.

Resultados al finalizar este apartado

- Identificado los recursos humanos, financieros y materiales disponibles y necesarios para el proyecto.
- Definido el equipo responsable de la implementación, con roles y perfiles claros.
- Establecidas o identificadas las alianzas estratégicas y la contribución de cada colaborador.
- Contar con un cronograma realista con hitos clave.
- Tener elaborado un presupuesto preliminar que muestre la distribución de los fondos.
- Definido indicadores para medir avances y fuentes de información para darles seguimiento.
- Contar con un plan de revisión y ajuste periódico que incorpore mecanismos para implicar a las personas beneficiarias en la mejora continua del proyecto.

Herramientas

- **Ficha 14. Cronograma preliminar** – Para ordenar en el tiempo actividades y hitos.
- **Ficha 15. Mapa de alianzas y roles** – Para clarificar aportaciones y mecanismos de coordinación.
- **Ficha 16. Plan de seguimiento y evaluación** – Para definir indicadores, fuentes, frecuencia y uso de la información.

Orientaciones prácticas

- **Analizar recursos.** Hacer un inventario de recursos humanos, financieros y materiales con los que se cuenta y de los que se necesitará movilizar.

- **Conformar el equipo.** Definir qué perfiles integrarán el equipo de trabajo, si habrá nuevas contrataciones y qué funciones asumirá cada persona.
- **Mapear alianzas.** Identificar aliados estratégicos y colaboradores, precisando que aportan y cómo se articulará la coordinación. Apoyase para ello en la **Ficha 15 “Mapa de alianzas y roles”** para clarificar responsabilidades.
- **Diseñar el cronograma preliminar.** Ordenar las actividades en el tiempo, fijar hitos intermedios y responsabilidades. Apoyarse en la **Ficha 14 “Cronograma preliminar”** para organizar esta información de manera clara.
- **Esbozar el presupuesto.** Distribuir fondos preliminarmente entre partidas clave (personal, actividades, gestión, evaluación, etc.).
- **Definir indicadores y fuentes.** Seleccionar un conjunto breve de indicadores claros y medibles, definir cómo y con qué frecuencia recogerás la información. Si no se tiene claro cómo hacerlo, trabajar con la **Ficha 16 “Plan de seguimiento y evaluación”**.
- **Prever revisiones periódicas.** Establecer momentos de balance en el equipo y con personas beneficiarias para ajustar lo que no funcione y documentar aprendizajes.
- **Incluir retroalimentación de beneficiarios.** Diseñar mecanismos sencillos para que las personas destinatarias puedan influir en la mejora continua del proyecto.

Ficha 14 - Cronograma preliminar

Objetivo. Organizar en el tiempo las principales actividades del proyecto, identificando hitos clave y plazos realistas.

Cómo trabajar esta ficha.

Pasos a seguir

1. Enumerar las actividades principales del proyecto.
2. Definir la fecha de inicio y fin de cada actividad.
3. Señalar los hitos relevantes (productos, entregables o resultados).
4. Usar este cronograma como una guía flexible que se actualizará en el proceso.

Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Hito/entregable
-	-	-	-	-

Ficha 15 - Mapa de alianzas y roles

Objetivo. Identificar aliados clave y aclarar qué rol tendrá cada uno en la implementación del proyecto.

Cómo trabajar esta ficha.

Pasos a seguir

1. Lista a los aliados estratégicos y colaboradores.
2. Define qué aportan (financiación, espacios, conocimiento, redes).

3. Explica cómo se coordinarán en el proyecto.

Aliado/colaborador	Aportación principal	Rol en el proyecto	Mecanismo de coordinación

Ficha 16 - Plan de seguimiento y evaluación

Objetivo. Establecer indicadores y momentos de revisión para medir avances y mejorar el proyecto de forma continua.

Cómo trabajar esta ficha. Se recomienda completarla en equipo, combinando las miradas del área técnica, administrativa y de evaluación. Lo ideal es partir de los objetivos y resultados definidos en la Teoría de Cambio o en el plan de actividades, y traducirlos en indicadores concretos.

Puede trabajarse en dos momentos:

- **Primero**, para definir los indicadores iniciales y las fuentes de información.
- **Después**, como herramienta viva de seguimiento, actualizando datos y reflexiones periódicamente. El ejercicio se completa cuando cada indicador cuenta con su fuente, frecuencia, responsable y un uso claro de la información para la toma de decisiones.

Pasos a seguir

1. Definir indicadores claros y medibles.
2. Identificar de dónde saldrá la información (fuentes).
3. Establecer la frecuencia de recolección y quién será responsable.
4. Prever momentos de revisión con el equipo y con beneficiarios.

Indicador	Fuente de información	Frecuencia	Responsable	Uso de la información

5. Tras completar la tabla, revisar el plan de seguimiento y responder a estas tres preguntas:

- ¿Los indicadores definidos permiten saber realmente si el proyecto está funcionando?
- ¿La información puede recopilarse con los recursos disponibles (tiempo, personas, herramientas)?
- ¿Está claro cómo se usarán los resultados del seguimiento para mejorar el proyecto?

Acción final: si las tres respuestas son afirmativas, el plan está listo para implementarse. Si alguna es negativa, ajustar los indicadores o las fuentes antes de avanzar.

Si tras la sesión informativa hay dudas o consultas, se pueden enviar al correo electrónico ecosocial@fundacionoccident.com indicando en el asunto: "Consultas Convocatoria EcoSocial Jesús Serra 2026".