

**Proceso de diseño estratégico en la creación de un modelo de negocio para la comunidad
de mujeres indígenas Wounaan - Nonam en Bogotá**

Javier Andrés Reyes Ardila

Tesis de Maestría

Directora:

Catalina Lucia Ruiz Arias



Maestría en Gerencia Estratégica del Diseño

Bogotá

Enero de 2019

Nota de aceptación

Firma Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Bogotá, Enero de 2019.

As designers, we've been concerned about our role in society for a very long time. It's important to remember that even modernism had social reform as its basic principle, but the need to act seems more imperative than ever.

Milton Glaser

DEDICATORIA

A Dios por sus constantes bendiciones y lecciones, a mi bella madre por ser mi pilar principal, a mi hermano por convertirse en mi más grande orgullo, a mi hermosa abuela Cecilia por enseñarme el coraje de vivir y, a la memoria de mis seres queridos idos, porque gracias a cada uno de ellos, encuentro en cada paso que doy, un designio revelador que me indica que aún están a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a toda la comunidad Wounaan – Nonam, asentada en esta ciudad de amores y odios. Gracias por haberme abierto las puertas no solamente de sus hogares, sino de sus almas y corazones y, haberme permitido durante los sábados que estuvimos intercambiando conocimientos, aprehender cosas mucho más valiosas de las que tal vez, pudieron haber recibido de mi parte. Me siento más que afortunado de haberlos encontrado en mi camino y haber recorrido una corta pero grata experiencia, de esas que no se olvidan en la vida.

De la misma manera, expreso mi más sentido agradecimiento para todos aquellos familiares, amigos y conocidos que aportaron: buena energía, ruido, silencio, recomendaron algún autor, un libro, un comentario, colaboraron como videógrafos y fotógrafos durante el trabajo de investigación en campo, entre otros detalles que de repente se me escapen. A todos, muchas gracias porque dispusieron de su mejor actitud y atención, para que este trabajo de grado haya llegado a su término después de una buena cantidad de tiempo, por cierto, muy bien invertido y gozado de principio a fin.

CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 16 |
| 1.1 Motivación de la tesis | 16 |
| 1.2 Objetivos | 18 |
| 1.2.1 Central/General | 18 |
| 1.2.2 Específicos | 18 |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 19 |
| 2.1 Situación mundial de los pueblos indígenas | 19 |
| 2.2 Situación de la comunidad indígena Wounaan – Nonam | 22 |
| 2.3 Formulación del problema | 23 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 24 |
| 3.1 Los nuevos enfoques del diseño..... | 24 |
| 3.1.1 Del diseño centrado en las personas al diseño social..... | 24 |
| 3.1.2 El diseño participativo con enfoque social..... | 26 |
| 3.2 La innovación social: concepto y alcances | 32 |
| 3.3 Conclusiones | 40 |
| 4. METODOLOGÍA | 42 |
| 4.1 Investigación exploratoria | 42 |
| 4.2 Investigación aplicada | 42 |
| 4.2.1 Plan de trabajo / Alcance..... | 45 |
| 4.2.2 Medición de nivel de transferencia de conocimiento..... | 45 |
| 4.2.2.1 Criterios de evaluación..... | 46 |
| 4.2.2.2 Escala de puntuación..... | 46 |
| 4.2.2.3 Matrices de evaluación..... | 47 |
| 4.2.2.4 Indicadores de avance | 48 |

| | |
|--|-----|
| 5. PROCESO DE FACILITACIÓN | 50 |
| 5.1 Etapa: Preparación | 50 |
| 5.1.1 Objetivos | 50 |
| 5.2 Etapa: Contexto inicial..... | 60 |
| 5.2.1 Objetivos | 60 |
| 5.3 Etapa: Acercamiento colaborativo | 75 |
| 5.3.1 Objetivos | 75 |
| 5.4 Etapa: Diagnóstico | 81 |
| 5.4.1 Objetivos | 81 |
| 5.5 Etapa: Co-creación de alternativas..... | 92 |
| 5.5.1 Objetivos | 92 |
| 6. CONCLUSIONES | 106 |
| 6.1 Conclusiones del caso - reto..... | 106 |
| 6.2 Conclusiones y reflexiones del proceso de diseño con enfoque social llevado a cabo | 108 |
| 7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 111 |
| REFERENCIAS..... | 112 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| <i>Tabla 1.</i> Población indígena mundial y cantidad de población en situación de pobreza | 21 |
| <i>Tabla 2.</i> Enfoques de la investigación en diseño | 28 |
| <i>Tabla 3.</i> Las cinco (5) dimensiones de la innovación social..... | 35 |
| <i>Tabla 4.</i> Aspectos clave y limitaciones a la innovación social favorable | 38 |
| <i>Tabla 5.</i> Fases del modelo de intervención en comunidades rurales | 43 |
| <i>Tabla 6.</i> Criterios de evaluación de las variables por herramienta a aplicar | 46 |
| <i>Tabla 7.</i> Escala de puntuación..... | 47 |
| <i>Tabla 8.</i> Matriz de evaluación de variables y criterios para herramienta: Modelo de negocio | 47 |
| <i>Tabla 9.</i> Matriz de evaluación de variables y criterios para herramienta: Mapa de negocio ... | 48 |
| <i>Tabla 10.</i> Indicadores de porcentaje de avance por herramienta | 48 |
| <i>Tabla 11.</i> Plan de trabajo metodológico del proceso de facilitación con comunidad de mujeres artesanas Wounaan - Nonam..... | 49 |
| <i>Tabla 12.</i> Resultados del análisis de la herramienta: Mapa de negocio..... | 64 |
| <i>Tabla 13.</i> Resultados del análisis de la herramienta: Lienzo del modelo de negocio | 67 |
| <i>Tabla 14.</i> Resultados del análisis posterior de la herramienta: Lienzo del modelo de negocio | 100 |
| <i>Tabla 15.</i> Resultados del análisis posterior de la herramienta: Mapa de negocio..... | 103 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|------|
| <i>Figura 1.</i> Panorama de los nuevos enfoques de diseño. | 26 |
| <i>Figura 2.</i> El diseño para la innovación social | 27 |
| <i>Figura 3.</i> Las habilidades del diseñador social | 31 |
| <i>Figura 4.</i> Fuzzy front end..... | 31 |
| <i>Figura 5.</i> Modelo del doble hexágono para el escenario empresarial colombiano..... | 42 |
| <i>Figura 6.</i> Matriz de perfilación de usuarios por variables..... | 84 |
| <i>Figura 7.</i> Primer principio de diseño | 89 |
| <i>Figura 8.</i> Segundo principio de diseño | 90 |
| <i>Figura 9.</i> Tercer principio de diseño..... | 91 |
| <i>Figura 10.</i> Nuevo modelo de negocio mínimo viable..... | 99 |
| <i>Figura 11.</i> Nuevo mapa de negocio | 102 |
| <i>Figura 12.</i> Identidad de marca final. | 104 |

LISTA DE FOTOS

| | Pág. |
|---|------|
| <i>Foto 1.</i> Nolberta Málaga, líder de las mujeres Wounaan, durante la sesión de socialización .. | 50 |
| <i>Foto 2.</i> Explicación del cronograma de actividades y propósito de cada fase | 51 |
| <i>Foto 3.</i> Mujer socializando propuesta en lengua Wounaan | 52 |
| <i>Foto 4.</i> Mujeres artesanas confirmando datos para participar en los talleres de facilitación ... | 52 |
| <i>Foto 5.</i> Acuerdo de palabras | 53 |
| <i>Foto 6.</i> Mujeres artesanas durante la sesión | 53 |
| <i>Foto 7.</i> Presentación de la cosmovisión mediante dibujos | 55 |
| <i>Foto 8.</i> Socialización de lo que son algunas costumbres Wounaan | 55 |
| <i>Foto 9.</i> El árbol estratégico | 56 |
| <i>Foto 10.</i> Mapeo de actores | 61 |
| <i>Foto 11.</i> Mapa de negocio | 61 |
| <i>Foto 12.</i> Lienzo de modelo de negocio inicial..... | 66 |
| <i>Foto 13.</i> Dibujo de las capacidades soñadas de las mujeres artesanas | 70 |
| <i>Foto 14.</i> Artesanas dibujando los recursos actuales | 70 |
| <i>Foto 15.</i> Capacidades actuales | 71 |
| <i>Foto 16.</i> Recursos soñados | 72 |
| <i>Foto 17.</i> El reto definido | 73 |
| <i>Foto 18.</i> Reflexión sobre la importancia del conocimiento del cliente | 74 |
| <i>Foto 19.</i> Desarrollo de la sesión. | 76 |
| <i>Foto 20.</i> Grupo de mujeres en sesión de ideación para definir lo que quieren conocer de su cliente | 77 |
| <i>Foto 21.</i> Mujeres acercándose a sus clientes | 79 |
| <i>Foto 22.</i> Desarrollo de la muestra artesanal..... | 79 |
| <i>Foto 23.</i> Parte II de la sesión generativa | 80 |
| <i>Foto 24.</i> Socialización de resultados y experiencias con la comunidad | 82 |
| <i>Foto 25.</i> Desarrollo del mapa de empatía y la propuesta de valor..... | 83 |
| <i>Foto 26.</i> Análisis e interpretación de resultados | 85 |
| <i>Foto 27.</i> Taller principios de diseño | 87 |
| <i>Foto 28.</i> Artesanas recibiendo el mensaje de las emprendedoras..... | 88 |
| <i>Foto 29.</i> Comunidad y usuarios co-ideando el nombre y la marca | 93 |

| | |
|--|----|
| <i>Foto 30.</i> Propuestas de identidad de marca generadas en la sesión..... | 94 |
| <i>Foto 31.</i> Desarrollo del nuevo modelo y mapa de negocio | 96 |
| <i>Foto 32.</i> Abajo a la izquierda, Arcenio Moya, líder del gupo de mujeres artesanas, evaluando diferentes opciones finales de la identidad de marca | 97 |

LISTA DE ANEXOS

1. Cronograma de trabajo – Proceso de facilitación
2. Acuerdo de palabras
3. Diseñando desde el sentido – Historias fundacionales
4. El árbol estratégico
5. Mapa de actores
6. Mapa de negocio. Momento I
7. Modelo de negocio. Momento I
8. Recursos actuales
9. Capacidades actuales
10. Capacidades soñadas
11. Recursos soñados
12. Preguntas momentos de la gestión de un servicio
13. Herramientas sesión generativa con clientes
14. Respuestas a ideación de nuevos productos
15. Zona de respuestas. A-C
16. Zonas de respuestas. D-F
17. Zona de respuestas. G-I
18. Nivel de valoración de atributos
19. Perfilación semántica
20. Mapa de empatía tipo de clientes: selectivos
21. Mapa de empatía tipo de clientes: chic
22. Propuesta de valor cliente: selectivo
23. Propuesta de valor cliente: chic
24. Principios de diseño
25. Flyers muestra artesanal - Pasillos
26. Flyers muestra artesanal – Salón
27. Taller ideación de marca
28. Mapa de negocio. Momento II
29. Modelo de negocio. Momento II
30. Propuesta de identidad de marca 1
31. Propuesta de identidad de marca 2

32. Propuesta de identidad de marca 3
33. Propuesta de identidad de marca 4
34. Propuesta de identidad de marca 5
35. Propuestas de marca consolidadas
36. Registro visual de sesiones de campo
37. Consentimiento informado 1
38. Consentimiento informado 2
39. Consentimiento informado 3
40. Consentimiento informado 4
41. Consentimiento informado 5
42. Consentimiento informado 6
43. Consentimiento informado 7
44. Consentimiento informado 8
45. Consentimiento informado 9
46. Consentimiento informado 10
47. Consentimiento informado 11
48. Consentimiento informado 12
49. Consentimiento informado 13
50. Soporte de investigación cualitativa
51. Licencia de uso – Autorización del autor

RESUMEN

El presente trabajo de grado pretende demostrar a través de una investigación empírica, la forma en que el diseño con enfoque social viene contribuyendo a la resolución de problemáticas complejas que enfrentamos como sociedad. En el caso puntual de esta investigación, la problemática o reto consistió en contribuir a dar un primer paso para fomentar la inclusión e igualdad social laboral de la comunidad indígena Wounaan-Nonam, que se encuentra en situación de alta vulnerabilidad en la ciudad de Bogotá, por razones de desplazamiento forzado del cual vienen siendo objeto desde el año 2003, a raíz del conflicto armado que se vive en sus territorios originarios en el Chocó y, por el cual, casi el diez por ciento (10%) de su población total, ha debido migrar a Bogotá en búsqueda de nuevos horizontes de subsistencia. Es así, como a través de la puesta en práctica de un modelo metodológico para la innovación social, se consolidó de manera colaborativa con esta comunidad, un modelo de negocio mínimo viable que enfatiza en un propósito social y, que les permitirá a las mujeres, -quienes se han visto más afectadas por la discriminación laboral a su llegada a la ciudad- contar con una fuente de trabajo autónoma y digna que traerá beneficios en el mediano y largo plazo para toda su comunidad. Así mismo, el proceso de diseño generó empoderamiento de estas personas entorno a su capacidad de análisis para desarrollar un modelo y mapa de negocio, que les permitirá seguir orientando desde una visión estratégica su emprendimiento. Por último, el trabajo de investigación da cuenta de varias conclusiones entorno al caso-reto enfrentado y, se presentan algunas reflexiones al desarrollo de la metodología tomada como base, con miras a mejorar su puesta en práctica para el desarrollo de futuros proyectos de innovación social.

Palabras clave: Diseño estratégico, innovación social, sostenibilidad social, co-creación, desarrollo comunitario, pensamiento de diseño.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to demonstrate, through an empirical research, how design with a social approach contributes to solving the complex problems we face as a society. In the specific case of this research, the problem or challenge consisted in contributing to take a first step to promote the inclusion and social equality of the Wounaan-Nonam indigenous community. They are at high risk of vulnerability in the city of Bogotá, due to reasons related to the forced displacement that they have been subject since 2003 as a result of the armed conflict that exists in their original territories in Chocó (Colombia), by which, nearly a ten-percent (10%) of its total population, it has migrated to Bogotá in search of new horizons of subsistence.

So, through the implementation of a methodological model for social innovation, has managed to consolidate in a collaborative way with this community, a model of minimum viable business that emphasizes a social purpose and this will allow the women, -those who have been most affected by employment discrimination phenomenon on his arrival in the city- to have a source of work autonomous and dignified which will bring benefits in the medium and long term for the whole community. Likewise, the design process generated empowerment in these people to improve their capacity for analysis to develop a model and map of business, allowing them to continue directing a strategic perspective of its venture. Finally, research realizes several conclusions of the case/challenge faced and presented some reflections to the development of the methodology taken as a basis, to improve its implementation for the development of future projects of social innovation.

Keywords: Strategic design, social innovation, social sustainability, co-creation, local development, design thinking.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Motivación de la tesis

Según el informe “*Indigenous Latin America in the Twenty – First Century. First Decade*”, publicado por el Banco Mundial (BM) en el año 2016, el cuarenta y nueve por ciento (49%) de la población indígena de Latino América vive en áreas urbanas, lejos de sus tierras, por motivos, que entre otros, están relacionados con: “[...] despojo de tierras, agotamiento ecológico, desplazamiento debido a conflictos y violencia y desastres naturales...” (Banco Mundial, 2015, p. 30).

Además de ello, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), en esos procesos de migración forzada, son las mujeres indígenas quienes se ven más seriamente afectadas y vulnerables por cuenta de tener que ser parte -casi obligada- de una economía informal en la que la mayoría de ellas, son explotadas por personas no indígenas para las que trabajan y hasta por los mismos miembros de sus comunidades. Por razones como las anteriormente mencionadas, es que las ciento setenta (170) naciones que han firmado el pacto por alcanzar a 2030 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se han comprometido a lograr, entre otros objetivos, el de erradicar la mayor cantidad de formas de pobreza y desigualdad en la población mundial, mediante estrategias que busquen el empoderamiento de aquellas personas y grupos -como los indígenas y tribales- que se encuentren en situación de vulnerabilidad.

Es por lo anterior que, el presente trabajo de grado encuentra su motivación en el sentido de querer aportar a ese desafío que tenemos como una de las naciones que se han comprometido con los ODS, y la forma de hacerlo, es desde la perspectiva de un proceso de innovación social liderado por diseño, en el cual, se brinde apoyo a la comunidad indígena Wounaan-Nonam, que vive la problemática antes descrita, por cuenta del desplazamiento forzado al cual se han visto sometidos desde la década pasada y; de esta manera, como objetivo general, se logre fortalecer el desarrollo del emprendimiento comunitario que estas mujeres indígenas buscan sacar adelante, y que tendrá como base su saber ancestral en el tejido.

Así entonces, la investigación se desarrolla en dos momentos: la primera parte consiste en el desarrollo práctico de un proceso de facilitación en diseño estratégico que tuvo como base, un modelo metodológico del diseño para la innovación social y, que se lleva a cabo con dos (2) objetivos: i) crear un modelo de negocio mínimo viable que fortalezca el desarrollo del proyecto de emprendimiento comunitario en artesanías de estas mujeres; y así, contribuir a reducir el alto riesgo de vulnerabilidad que estas indígenas enfrentan, por cuenta de la discriminación laboral

que viven en su nueva vida en la ciudad y, por el hecho de ser mujeres e indígenas a la vez; ii) medir el grado de avance en términos del análisis que logra hacer la comunidad de las diferentes variables que componen dos (2) de las herramientas que resultan fundamentales en esta investigación: *mapa de negocio* y *modelo de negocio*; esto, con el propósito de transferir conocimiento a la comunidad y empoderarlos para que puedan seguir conduciendo a futuro de una manera estratégica, el emprendimiento. Este proceso de diseño fue planteado para llevarse a cabo en quince (15) sesiones presenciales, pero, finalmente, y por motivos de tiempo, se tuvo que desarrollar en trece (13) reuniones.

La segunda parte, tuvo como objetivo presentar una serie de conclusiones, de lo que fueron por un lado los logros más representativos al reto enfrentado que fue liderado por diseño y, por otra parte, una serie de reflexiones desde el punto de vista metodológico del proceso llevado a cabo, con el propósito de aportar a la validación y consolidación del modelo metodológico para la innovación social utilizado, y que pueda seguir aportando a futuro a la generación de estrategias tendientes a cerrar brechas y a generar empoderamiento en comunidades con complejos problemas sociales.

1.2 Objetivos

1.2.1 Central/General.

Fortalecer el desarrollo del proyecto de emprendimiento comunitario de las mujeres artesanas indígenas Wounaan – Nonam, asentadas en el barrio Vista Hermosa de la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá.

1.2.2 Específicos.

1. Desarrollar un proceso de facilitación en diseño estratégico para crear un modelo de negocio mínimo viable que beneficie a la comunidad de mujeres artesanas Wounaan - Nonam, con base en un (1) modelo metodológico del diseño para la innovación social.
2. Medir el grado de avance comparativo, en cuanto al nivel de análisis que hace la comunidad, de las diferentes variables que componen dos (2) herramientas: Mapa de negocio y Modelo de negocio.
3. Generar conclusiones a partir de la facilitación desarrollada con las mujeres Wounaan, tendientes a mejorar la puesta en marcha en campo de la metodología utilizada para futuros procesos de facilitación en comunidades indígenas y rurales en general.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Situación mundial de los pueblos indígenas

Se calcula que, actualmente la población indígena a nivel mundial asciende a más de 370 millones de personas, que representan alrededor del 5% de la población mundial total. Ocupan el 20% del territorio de la tierra y representan hasta 5.000 culturas diferentes. Son sin duda, la mayor parte de la diversidad cultural del mundo a pesar de su minoría numérica (ONU, 2010, pp. 1-3).

Para evidenciar esta diversidad más en detalle, según la Organización de las Naciones Unidas existen en el mundo entre 6.000 y 7.000 idiomas orales, de los cuales el 97% de la población habla el 4% de ellos y, el 3% de la población restante, que son los indígenas, hablan el 96% de estas lenguas, que según estimaciones oficiales, el 90% de ellas, podrían estar desapareciendo en máximo 100 años por cuenta de los diversos procesos de colonización al que son sometidos sus gentes (ONU, 2010).

Para la ONU (2010) esto cobra sentido, sí se tiene en cuenta que el idioma además de ser una herramienta de comunicación es un componente esencial de la propia identidad colectiva e individual y, por tanto, representa un sentido de pertenencia y de comunidad. Si la lengua o idioma se extingue, el sentido de comunidad se daña (p. 3).

Así mismo, sucede con los modos de vida indígenas que están representados y arraigados en su relación cercana, mística y espiritual con la madre naturaleza. Su cosmogonía o forma de entender el universo y las dinámicas sociales, materiales y espirituales de este mundo, se justifican desde su relación con la naturaleza y más propiamente, con sus territorios que son fuente de vida, en tanto es allí, donde los pueblos indígenas no solo fundamentan su “cómo” y “dónde” sino su “qué” existencial. Es decir, ellos son a partir de su relación con la tierra y más propiamente con sus territorios ancestrales, no conciben desde su cosmovisión más pura, una forma de vivir sin la relación armónica y sustentable con los mismos, lo que configura al territorio en parte fundamental de su identidad.

Se puede decir que, de manera generalizada los pueblos indígenas sufren las mismas problemáticas por causa de la injusticia histórica, incluida la colonización: el despojo de sus tierras y territorios, de sus recursos, la opresión y discriminación en la que se ven sumergidos en su vida diaria, así como la falta de control y autonomía sobre sus modos de vida. Su derecho al desarrollo ha sido en gran medida, negado por los estados coloniales y modernos en búsqueda del crecimiento económico. Como consecuencia, los pueblos indígenas a menudo pierden frente

a actores más poderosos, convirtiéndose en uno de los grupos más propensos a la vulnerabilidad en todos los sentidos (ONU, 2010, p. 3).

Los indígenas, representan un tercio de los 900 millones de personas que viven en el campo en situaciones de extrema pobreza y representan aproximadamente el 15% de la población pobre a nivel mundial, según informa la ONU (2010); así mismo según este organismo, el bienestar de estos pueblos étnicos no está siquiera garantizado en los países desarrollados, ya que los indicadores de calidad de vida y bienestar de estas poblaciones siempre están por debajo de los promedios del resto de población no indígena: esperanza de vida más corta, precaria calidad de los servicios de salud, índices de educación bajos y alto desempleo, son el común denominador a nivel mundial de estos pueblos étnicos.

El resultado de estos procesos de sometimiento, de abusos de poder, de deslegitimación y violación sobre sus derechos individuales y colectivos reconocidos internacionalmente; viene dando paso a que las etnias indígenas estén en peligro de extinción en gran parte del mundo, por razones que pasan por diferentes situaciones, de las cuales las más comunes e importantes por el impacto que tienen sobre gran proporción de su población, tienen que ver con:

- Marginación social (discriminación),
- Colonización sobre sus formas de vida (procesos de dominación a nivel cultural, económico, político y social),
- Ocupación, despojo y desplazamiento forzado de sus territorios tradicionales,
- Abusos de poder de maneras legales e ilegales,
- Exclusión en voz y voto para la toma de decisiones en marcos políticos,
- Cambio climático,
- Falta de ejecución de política pública que respalde y garantice los derechos individuales y colectivos reconocidos por la Comunidad Internacional,
- Pérdida de soberanía alimentaria y capacidad económica.

Las anteriores razones, dan cuenta en gran parte de los altos índices de desigualdad que sufren las poblaciones indígenas a nivel mundial, es así, como el Banco Mundial (2015), afirma que pese a que las tasas de pobreza de esta población han disminuido en Asia de manera contundente -más específicamente en China-, las condiciones del resto de población indígena siguen manteniéndose constantes o se siguen agudizando en el resto de los países donde habitan. (Ver tabla 1).

Tabla 1

Población indígena mundial y cantidad de población en situación de pobreza

| País o región | Población indígena (en millones) | Número de indígenas en situación de pobreza (en millones) |
|--------------------------|----------------------------------|---|
| China | 106 | 5 |
| Sur de Asia | 95 | 42 |
| Sureste de Asia | 30 | 15 |
| África | 22 | 17 |
| Arabia | 15 | 1 |
| América Central y México | 12 | 9 |
| Suramérica | 11 | 9 |
| Resto del mundo | 9 | 2 |
| Total | 300 | 100 |

Fuente: Banco Mundial, (2015).

Los resultados alentadores que presenta China, con respecto a su población indígena -país que alberga el mayor número de ellos en el mundo- se deben, según el Banco Mundial (2015), al crecimiento sostenido de su economía (p. 6); pero, esto es solo una parte como se ha podido denotar, de las razones que justifican el hecho de que en otros países los niveles de disparidad socioeconómica sigan empeorando en contra de los indígenas.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), es la amenaza constante sobre los medios de subsistencia indígenas, la razón por la cual, cada vez hay más migración de esta población hacia las zonas urbanas, teniendo así que abandonar sus tierras originarias para ganarse la vida en la economía informal que supone toda clase de riesgos, falta de garantías de protección social y supone además, según la OIT (2015), escenarios en los que las mujeres indígenas se vuelven especialmente vulnerables por cuenta de la explotación y discriminación que sufren, tanto por cuenta de los miembros de sus comunidades como de aquellos no indígenas para quienes trabajan bajo esa condición de informalidad. Esto supone, que un indígena al salir de sus territorios originarios se ve expuesto y forzado por razones de supervivencia, a tenerse que acoplar de manera obligatoria a los modos y estilos de vida de las zonas donde llegan, y a capacitarse de manera obligatoria en formas occidentales para poder llegar a acceder a mercados

laborales bien sean legales, ilegales, formales o informales, con todo lo que ello acarrea en afectación emocional.

Sin embargo, muchos de ellos logran adaptarse a esas nuevas condiciones socioeconómicas, y es ahí, donde el reto a nivel mundial debe estar empeñado en brindar nuevas posibilidades de crecimiento económico y social que se traduzca en bienestar para ellos y sus nuevas generaciones, respetando siempre su forma de entender la vida. En ese sentido y, ante esa exclusión que quierase o no, representa el hecho de ser indígena en el mundo por cuenta de los complejos fenómenos de desprotección en el que se encuentran a nivel mundial; la agenda 2030 en la que se han comprometido 170 naciones en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, representa -entre otras- una apuesta para erradicar la mayor cantidad de formas de pobreza de la población mundial, siendo exactamente en ese objetivo, donde la OIT (2015) llama la atención para trabajar de tal manera que se asuman y resuelvan los problemas que afrontan los pueblos indígenas en el mundo del trabajo y así asumir un proceso inclusivo de desarrollo (p. 2).

2.2 Situación de la comunidad indígena Wounaan – Nonam

El contexto de este trabajo de investigación tiene lugar en la ciudad de Bogotá, exactamente en la localidad de Ciudad Bolívar, donde se encuentra asentada desde el año 2003, parte de la población indígena Wounaan-Nonam, por causa del conflicto armado que se ha vivido desde ese entonces en la región del Litoral del San Juan, más exactamente a las orillas de la cuenca del río San Juan, entre los límites de los departamentos del Chocó y Valle del Cauca (Colombia), asentamiento original de esta etnia ancestral con más de quinientos (500) años de historia.

Esta comunidad se encuentra actualmente en alto riesgo de vulnerabilidad por cuenta de las altas tasas de desocupación laboral que sufren en la ciudad, sobre todo sus mujeres y, que tienen que ver con factores asociados a: explotación laboral, marginación social y discriminación por la condición de ser mujeres y a la vez indígenas (Vía Plural, 2011).

Su cosmogonía y elementos de identidad cultural son particulares y muy valiosos, pero, vienen perdiéndose por parte de los niños y jóvenes de esta comunidad que han nacido y crecido fuera de su territorio y a los cuales la cultura occidental, los viene permeando en muchos aspectos. Los Wounaan - Nonam son reconocidos por su arte milenario: ser grandes artesanos y tejedores de jarrones en fibra de palma de werregue.

Según estimaciones no oficiales, actualmente, el número de la población Wounaan-Nonam asentada en Colombia rodea las seis mil (6.000) personas que se distribuyen en diferentes resguardos entre los departamentos del Chocó y Valle del Cauca y; se estima que, cuatrocientos

(400) de ellos han migrado a Bogotá, por causas relacionadas con desplazamiento forzado, lo cual indica que, casi el diez por ciento (10%) del total de su población ha salido rumbo a la capital tratando de salvaguardar sus vidas y buscar nuevos horizontes para sus hijos.

Como toda población asentada fuera de su territorio, pasan por muchas necesidades que, en vez de hacerlos frágiles, los convierten en una etnia que demuestra ser aguerrida por naturaleza y que los ha llevado a tomar acciones para cambiar y mejorar las condiciones de vida de toda su comunidad.

Es así, como ese espíritu luchador y de resistencia que los ha caracterizado desde su llegada a la ciudad; ha hecho que un grupo de varias mujeres artesanas de la comunidad, hayan decidido organizarse con el objetivo de empezar a generar una fuente de ingresos autónoma a través del autoempleo, tomando como base de emprendimiento su saber ancestral en el tejido. De esta manera, estas mujeres indígenas esperan así poder sustentar un ingreso con el que ella y sus hijos puedan vivir de manera digna, más allá de la supervivencia diaria. Así mismo, estas mujeres reconocen que trabajar en esa dirección, les permitirá preservar sus tradiciones y saberes ancestrales en las nuevas generaciones y, podrán así mismo, dar la oportunidad a otras mujeres y hombres de la comunidad de emplearse para seguir consolidando un propósito comunitario en vez de esperar a que alguien desee ofrecerles una oportunidad laboral con condiciones justas, equitativas y formales tal y como lo esperaría cualquier ciudadano colombiano sin importar la raza que tenga.

2.3 Formulación del problema

Teniendo en cuenta la anterior descripción que se ha hecho de la problemática, la pregunta de investigación es:

¿Cómo contribuir desde el diseño estratégico con enfoque social a reducir la brecha en términos de inclusión laboral que afecta y viene haciendo vulnerables a las mujeres wounaan asentadas en la ciudad de Bogotá?

3. MARCO TEÓRICO

Los nuevos desafíos sociales y ambientales que enfrentamos como humanidad, nos vienen haciendo reflexionar en el sentido de cuestionarnos si en verdad nuestros modos de vida son sostenibles y estamos garantizando que las futuras generaciones puedan vivir en un mundo con las mismas condiciones en términos de disponibilidad de recursos con las que hemos contado hasta el momento (como lo expresa el concepto original de *sostenibilidad*); es debido a esta necesidad de querernos transformar en una sociedad más sostenible, y de rasgos cada vez mayores hacia la equidad, la inclusión y respeto por la diversidad, que hemos emprendido un camino para afrontar de maneras cada vez más creativas y alternativas, las problemáticas complejas que tenemos como raza humana. El *diseño* como disciplina de tradición vanguardista en muchos aspectos, viene liderando ese proceso de generación de cambio del orden mundial, pero para ello, ha tenido que sufrir transformaciones que lo vienen dotando de nuevas herramientas, enfoques metodológicos y sobre todo, de *diseñadores* más preparados para liderar *innovaciones sociales* que marquen esos puntos de inflexión que se requieren para retornar a un mundo más humanizado.

3.1 Los nuevos enfoques del diseño

El concepto de diseño se ha ido transformando con el tiempo y ha evolucionado para no referirse a una disciplina que se ha construido sola, sino por el contrario, esa transformación que ha sufrido en cuanto a concepto y método, ha sido esculpida, si se quiere, por el aporte de diferentes disciplinas que han encontrado en el diseño un terreno donde confluyen muchos otros conceptos y aportes transdisciplinares que lo vienen enriqueciendo.

Para Manzini (2015): “Hoy día el diseño es reconocido por un número creciente de personas como una forma de pensar y comportarse que es aplicable a muchas situaciones” (p. 10).

La cantidad cada vez mayor de personas que hablan del diseño y la amplia gama de actividades en las que está presente, hace que se venga generando confusión respecto a su significado y redefinición moderna, que se explica en parte, por la brecha que la disciplina viene tratando de cerrar entre los sistemas sociales y técnicos y que le ha valido en parte su transformación dinámica y en la cual la innovación social encuentra un terreno fértil. (Manzini, 2015, pp. 29-30).

3.1.1 Del diseño centrado en las personas al diseño social. Como citan Martínez et al., (2017), con la evolución del concepto de sostenibilidad, también se ha venido generando una evolución de las prácticas del diseño y de la interpretación y adaptación de los diseñadores a las

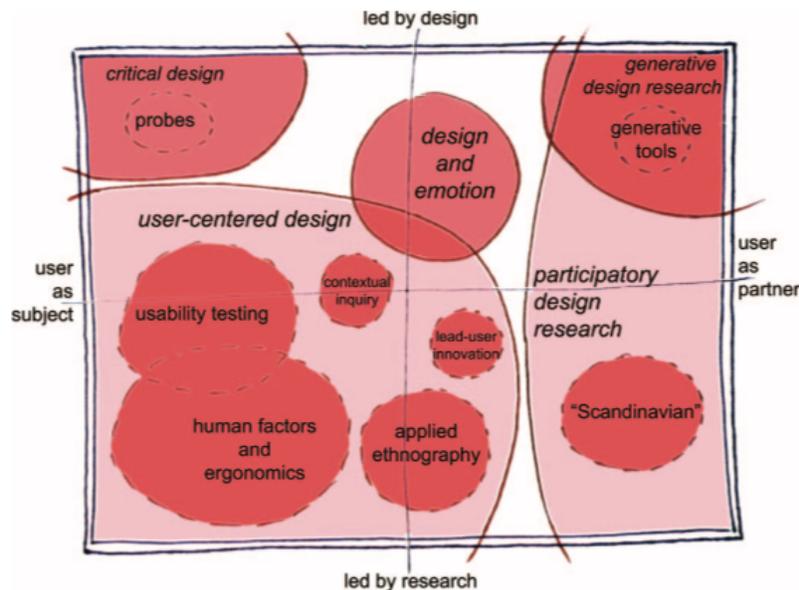
exigencias del mundo contemporáneo (p. 72). Es por ello que las prácticas actuales del *diseño*, son las que se han desprendido de las nuevas interpretaciones de la sostenibilidad y la innovación con enfoque social, y son las que involucran métodos más participativos durante el proceso (p. 72). Así mismo, para McKenzie (2004, citados por Martínez et al., 2017): “Se identifica en el escenario actual, la visión de una sostenibilidad social como concepto que intenta alcanzar una mejor calidad de vida para las comunidades” (p. 73).

Se viene pasando del diseño centrado en los productos a uno centrado en los propósitos de las personas, en el cual, el enfoque es más amplio, en tanto se necesita del apoyo de actores y disciplinas diversas para abordar amplios campos de investigación que resulten en la solución a las necesidades de las poblaciones (Sanders y Stappers, 2008, p. 11).

Para Martínez et al., (2017) las nuevas prácticas del *diseño* vienen dando paso a un nuevo campo de trabajo denominado: "*diseño social*", en el cual convergen distintas corrientes metodológicas y conceptuales como el diseño participativo, la sostenibilidad social, innovación social y la co-creación (p. 73). Este enfoque de trabajo tiene como propósito, acercarse a desafíos comunitarios de pequeña escala, para servir al despliegue de estrategias que contribuyan al desarrollo local de esas comunidades, jalando procesos de producción sostenibles y con alto valor diferencial.

Según Sanders y Stappers (2008) el diseño centrado en el usuario, (el que pone al usuario como sujeto), es el que practican desde una "perspectiva experta", investigadores de gran experiencia que observan y/o entrevistan a los usuarios que mantienen una actitud pasiva, y que van dando sus impresiones a través de tareas instruidas o generando opiniones en torno a productos y/o servicios que ya han sido diseñados por otras personas (p. 5). Por su parte, el enfoque de investigación participativa, (el que ve al usuario como socio), le otorga a este un papel activo y protagónico en el proceso de diseño, a través de roles en los que los usuarios proporcionan y expresan abiertamente su experiencia que es de gran valor para generar información de entrada para las primeras fases del proceso de diseño (generación de ideas y conceptualización)

Figura 1. Panorama de los nuevos enfoques de diseño.



Fuente: Sanders y Stappers, (2008).

Por el contrario, señalan los mismos autores (Sanders & Stappers, 2008), que el diseño participativo va en contra de la concepción de "experto" que es muy común en el mundo empresarial de la actualidad y en cambio, defiende la idea de ceder y compartir el control e incluso la propiedad, con el propósito de aceptar el cambio de ideas igualitarias entre las empresas y sus usuarios potenciales y/o finales al momento de llevar a cabo enfoques de co-diseño.

Por su parte, el diseño centrado en las personas es para Livingston (2018) el proceso que pone en el nivel de más alta prioridad y por encima de otros objetivos, las necesidades y limitaciones humanas, enfocándose en la experiencia de los usuarios y obteniendo constantemente realimentación de estos para rediseñar en caso de ser necesario (p. 50). Es, en definitiva, una investigación que es liderada por el diseño nutriendose de interdisciplinariedad.

3.1.2 El diseño participativo con enfoque social. Para autores como Ferruzca y Rodríguez (2011) hoy día, el diseño es concebido como un factor estratégico, dado que no solo contribuye a mejorar el "performance" de las empresas y a generar bienestar a las personas, sino que también contribuye al desarrollo competitivo a nivel local, regional o de país (pp. 49-52). Es así como defienden estos autores que, los procesos de innovación llevados a cabo en la actualidad y que son liderados por el diseño, son producto de las sinergias de procesos colaborativos entre las empresas y los usuarios.

La postura de Espitia y Cedeño (2017), se encamina en afirmar que el potencial del diseño sostenible dentro de las llamadas nuevas olas de las economías alternas (del bien común, del conocimiento, de las desigualdades), va a permitir que las condiciones de vida de la humanidad puedan mejorar, en tanto se lleve a cabo investigación que permita seguir dotando de elementos metodológicos y procesos que le permitan al diseño seguir expandiendo sus alcances y de manera paralela, también aporte a reducir los impactos ambientales (p. 26).

Por su parte, para Manzini (2015), la innovación social tiene el potencial de cambiar el mundo, pero, para ello, se hace necesario una nueva cultura y nuevas prácticas que la soporten, así como lo hizo el diseño industrial hace un siglo, generando y construyendo una visión compartida que amplió el significado de esta cultura y práctica en toda la sociedad, a tal punto de hacerla parte de la cotidianidad de las personas (p. 29). El mismo autor hace una muy interesante reflexión en cuanto afirma que, el diseño puede ser esa nueva práctica y cultura que puede llegar a impulsar a la innovación social a generar esos cambios mundiales, pero, es indispensable que se convierta en una actividad generalizada en todas las estructuras socio técnicas en las que todos nos involucramos a diario; pero, ello requiere trabajo constante y continuo de toda la comunidad de diseño.

Figura 2. El diseño para la innovación social.



Fuente: Krois, (2015).

Para autores como Ortiz (2016), Cajaiba (2014) y Mulgan (2006) se hace indispensable aumentar la investigación orientada a la innovación social, dado que la desigualdad que se evidencia respecto al desarrollo que existe sobre el diseño orientado al mercado y la innovación comercial, está dada principalmente porque hay muy poca investigación de carácter académico que motive y atraiga las miradas de los diferentes actores que son indispensables para que la innovación social empiece a ser blanco de más inversión en capital económico e intelectual y esto conlleve a la formulación de políticas públicas que legitimen y respalden en mayor medida sus aportes al desarrollo de la sociedad en general.

Tabla 2

Enfoques de la investigación en diseño

| Enfoque | Descripción |
|-------------------------------------|---|
| Orientado al mercado | Es el diseño que se encarga de crear productos y servicios para fomentar "crecimiento económico". Esta orientación surge desde la industrialización al privar a las personas de los medios de producción y a raíz de ello, estas se vuelven parte del modelo capitalista como consumidores de productos y servicios y son los diseñadores quienes están llamados a "satisfacer las necesidades" de esas personas. |
| Centrado en el diseñador | Considera a la creatividad y la intuición del diseñador como el eje central del proceso. Lo relevante en este enfoque, es crear soluciones que sean consideradas por el gremio como originales. |
| Orientado al desarrollo tecnológico | Lo importante es crear soluciones a partir del desarrollo tecnológico. |
| Centrado en la persona | Su énfasis está en aspectos que pasan por involucrar de manera activa y participativa a las personas en todas las fases del proceso, y crear grupos de trabajo interdisciplinarios que a través de procesos iterativos, enfoquen soluciones que estén centradas en la satisfacción de necesidades desde la perspectiva del desarrollo humano. |
| Para la innovación social | Se centra en el concepto del co-diseño como elemento central para generar cambio social. Los componentes de este |

| Enfoque | Descripción |
|---------|---|
| | <p>enfoque involucran perspectivas muy propias del diseño, así como herramientas prácticas de diferentes disciplinas como: el diseño difuso, el diseño experto, el <i>sensemaking</i> y el co-diseño. En este enfoque la creatividad y el marco en el cual se lleva a cabo el proceso de desarrollo de soluciones de impacto social, también juegan un papel fundamental.</p> |

Fuente: Adaptado de Ortiz (2016).

Entre tanto, señalan Tromp y Hekkert (2016) Ortiz (2016), Manzini (2015), Thackara (2013), Morelli (2007), Margolin y Margolin (2002) y, Papanek (1985), que diseñar para la innovación social requiere disponer de habilidades especiales como lo son:

- a) Revertir soluciones asistencialistas: dejar a un lado el diseño conceptual y material de propuestas que vayan encaminadas a generar pasividad y conformismo en las comunidades a las que vaya dirigida una solución, se debe en cambio, estimular la corresponsabilidad y la dignidad de la población.
- b) Visualizar a usuarios como personas activas: la población para la cual se inicia un proyecto de innovación social liderado por un enfoque de diseño social, debe ser partícipe de principio a fin del proceso, en tanto son ellos quienes van a ser los beneficiarios y usuarios de la solución y, por tanto, deben ser la principal fuente de inspiración en las fases de co-diseño (Manzini, 2015) o en la democratización de soluciones (Björgvinsson, Ehn, & Hillgren, 2010). Esto evitará que se propongan soluciones inadecuadas basadas en malinterpretaciones de los diseñadores.
- c) Considerar el impacto del contexto: se hace también fundamental en un proceso de innovación social, considerar el contexto, entendido como un conjunto de variables que son dinámicas y complejas (p. ej. sociales, culturales, históricas, económicas e institucionales), las cuales van a influir y afectar el proceso de la resolución del reto social.
- d) Administrar la ambigüedad e incertidumbre: la innovación social implica, la mayoría de veces, enfrentarse a tareas abiertas, es decir que no tienen una única solución y por lo tanto, se configuran en escenarios marcados por la incertidumbre y la ambigüedad que de no saberse administrar puede llevar a que el proceso quede inconcluso y las expectativas de la comunidad se vean frustradas.

e) Realizar investigación para el diseño: establecer la manera en la cual se va a llevar a cabo la investigación de campo es también fundamental para obtener información útil y de valor que se convertirá en insumo para encontrar en las siguientes fases, esos territorios o áreas de oportunidad sobre los cuales se co-idearan posibles soluciones a un reto social. Razón por la cual, el diseñador que trabaja en la innovación social, debe desarrollar habilidades básicas de investigación no científica (Manzini, 2015; Ortiz, 2016; Tromp & Hekkert, 2016), que le permita recoger información de calidad para plantear e implementar la investigación con mayores probabilidades de éxito.

Por su parte, autores como Murray, Caulier y Mulgan (2010) le agregan un factor que está muy alineado a lo que se empieza a consolidar como uno de los aportes de los nuevos enfoques del diseño a la innovación social, al decir que esta práctica encierra un conjunto de nuevas ideas, modelos, métodos, productos y servicios que, de manera simultánea, satisfacen las necesidades sociales y crean sobre todo, nuevas formas de relacionarse y colaborar para construir capital social.

Teniendo en cuenta que dentro de esos nuevos enfoques cada vez más sociales hacia los cuales ha venido “mutando” el diseño, se hace entonces necesario empezar a entender hacia dónde y cuáles deben ser en esencia, los roles y la manera en que quienes hacen y ejecutan esas nuevas prácticas del diseño, deben dirigir sus esfuerzos, capacidades y habilidades para generar valor a esa construcción de sostenibilidad social; es por ello que Manzini (2009) señala que:

[...] Cada vez se habla de la necesidad de redireccionar la práctica del diseño para entender lo local, generando interrogantes sobre ¿cómo los diseñadores se pueden convertir en agentes de la sostenibilidad?, diseñadores como conectores, facilitadores, visionarios y catalizadores del cambio [...] (p. 11).

Figura 3. Las habilidades del diseñador social.



Fuente: Adaptado de Ortiz (2016).

Es así, como el término *diseño participativo*, se ha convertido en el siglo XXI en una nueva práctica del diseño que promete transformaciones sociales radicales, según lo expresa Martínez-Osorio et al. (2017, pág. 72), y su puesta en práctica desde el inicio del llamado “*Fuzzy front end*” para Sanders y Stappers (2008, pág. 9) tanto en etapas divergentes como en las convergentes, traerá sin lugar a dudas, un impacto positivo a largo plazo en la aplicación de resolución de problemas sociales.

Figura 4. Fuzzy front end.



Fuente: Sanders y Stappers (2008).

Pero, para Manzini (2015) el diseño no sólo debe centrarse en investigación de carácter exploratorio para servir a sus fines de buscar y generar valor a través de configuraciones socio-materiales, sino que es indispensable considerar hacer investigación en diseño como la única manera de generar conocimiento que sea útil y que siga nutriendo a la disciplina y sus diferentes enfoques (p. 38).

Por lo anterior, afirma Glaser (2005, citados por Livingston, 2018), que en lugar de solo concentrarse en las ganancias comerciales, los diseñadores deberían enfocar sus habilidades profesionales y convertirse también en ciudadanos que promueven acciones que llamen la atención de otros y, los inviten a generar cambios sociales positivos en todo el mundo para enfrentar las complejas problemáticas que tenemos como raza humana (p. 50) y es en ese sentido que, para Martínez et al. (2017) el potencial creativo y transformador del diseño, en un contexto donde los límites disciplinares se desvanecen con más rapidez; va más allá de generar productos y servicios y apuntan más a la generación de capital social, de empoderamiento de las comunidades locales y la creación de redes pero, de manera colaborativa; lo que viene convirtiendo al diseño, en una disciplina integradora de saberes (p. 75).

3.2 La innovación social: concepto y alcances

Para Martínez et al. (2017), así como el concepto y la práctica del diseño ha venido evolucionando, el concepto de innovación también lo ha venido haciendo en la misma medida en que la sostenibilidad social lo ha hecho como fenómeno; llegando a construir un concepto contemporáneo como lo es la "innovación social" y como es citado por los mismos autores, el término alude a "nuevas ideas que trabajan para cumplir con objetivos sociales" (p. 70).

Así entonces, vale la pena preguntar ¿qué es la innovación social?, ¿cuáles son las condiciones que le han dado origen a este fenómeno cada vez más creciente? ¿cuál es el propósito de la misma?, ¿quiénes intervienen en ella? Y ¿qué procesos esta lleva a cabo para cumplir su objeto?. Para ello, es indispensable empezar a analizar a continuación, cada una de estas preguntas desde la postura de diversos actores institucionales y académicos.

Para Manzini (2015), en la actualidad las innovaciones parecen ser más habituales de lo que en cualquier otra época se estaría acostumbrado, aparecen en formas sin precedentes y se hacen sentir con una gran contundencia (p. 9); y ello se debe, según el mismo autor a dos razones: la primera a que la naturaleza de los macroproblemas que nos aquejan, hace que se les pueda tratar a escala por las características comunes que tienen, por ejemplo, los efectos del cambio climático que afectan a los ciudadanos de Colombia, son los mismos que padecen los conciudadanos

chinos y, la segunda razón, tiene que ver con el hecho de la popularidad que ha acogido a las tecnologías de la información y la comunicación y, con ello, el potencial de cambio que estas tienen.

Los problemas sociales y ambientales –algunos nuevos y otros ya crónicos- que nos hacen con el paso de los días más vulnerables e interdependientes como sociedad, son los que vienen estimulando a las distintas esferas de la sociedad a buscar alternativas que son -arriesgadas en ocasiones- creativas e innovadoras, para dar solución a los mismos, a través de acciones colectivas con rasgos de tipo social (Hernández, Tirado y Ariza, 2016, p. 169).

Es por esto que, autores como Chaves y Monzón (2018) son contundentes al señalar que los conceptos, paradigmas y términos como: la economía solidaria, economía colaborativa, economía circular, el cuarto sector, la innovación social, la responsabilidad social corporativa y la creación de valor compartido, han surgido como consecuencia de la crisis que enfrenta el modelo económico mundial actual basado en el lucro y, que por su parte, ha revalorizado lo que se conoce desde hace algunos años como la economía social, y que para los mismos autores, pone en el centro de esta economía a la dimensión social y ambiental en primer plano (p. 9).

En ese sentido, también señalan Tortosa, De Pablo y Uribe (2018), como una realidad, que en muchos países -tanto desarrollados como en vía de desarrollo-, se vienen presentando diversos fenómenos demográficos como lo son entre otros: el envejecimiento de la población, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la reconfiguración de la estructura familiar (aumento de hogares monoparentales) (pp. 23-24); motivos ellos que suponen nuevas necesidades en la estructura social y, que vienen abriendo oportunidades para el mundo de la innovación social a través de emprendimientos con enfoque social y que además, generan desarrollo local traducido en mayores oportunidades de empleo digno para los pobladores donde se asientan esos emprendimientos.

En ese sentido, es debido precisar que los problemas que aborda la innovación social no son fáciles, sencillos ni simples, dado que constituyen problemáticas que deben ser abordadas desde diversos esfuerzos y actores por la complejidad que suponen las mismas (Hernández et al, 2016, p. 187).

En esa misma línea, señala Livingston (2018) que la noción de “*wicked problems*”¹ -término comúnmente utilizado en la innovación social- no es necesariamente un concepto malvado, pero, que según Kolko (2012), (citado por Livingston, 2018):

[...] se puede definir como: un problema social o cultural difícil de resolver por cuatro razones: i) porque hay un conocimiento incompleto o contradictorio; ii) por el alto número de partes interesadas, personas y opiniones involucradas; y, iii) por el potencial de una gran carga financiera para avanzar; y iv) por el grado de interconexión que existe con otros problemas (p. 49).

La innovación social liderada por diseño, comenzó según Ferruzca y Rodríguez (2011) desde la década de los 60's con movimientos como "el diseño verde", "consumo ético" o el "eco-diseño", llegando hoy día a hablar de "diseño inclusivo", "diseño universal" y hasta "diseño para todos" (p. 54); todas estas corrientes tienen algo en común, según los mismos autores y es, en cómo el diseño se ha vuelto participe de las problemáticas sociales y ha contribuido a satisfacer las necesidades de la sociedad promoviendo también un acceso a los servicios públicos de mejor calidad, con más altos estándares de usabilidad y menor costo.

En primera instancia, para autores como Hernández et al., (2016), las más recientes crisis financieras y económicas, produjeron importantes reducciones del gasto público y serias afectaciones a la economía mundial que motivaron las reflexiones de la academia y acciones sociales que han sido detonantes para que lo que se ha denominado como el fenómeno creciente de la innovación social, ocupe lugares importantes en el plano político-social a nivel mundial (pp. 169-173). Para los mismos autores, se hace imposible en estos momentos, definir la innovación social desde el punto de vista del concepto, tanto por la falta de consenso académico, como por la flexibilidad que esta puede tomar dependiendo la óptica de la disciplina como de la práctica desde la cual se aborde; pero, pese a ello, afirman los mismos autores, si existen unos elementos articulantes que vienen estructurando el concepto, por la manera reiterativa en la que aparecen tanto en la praxis como en lo académico algunas variables que parecen ser vinculantes al fenómeno: i) quienes se encargan de llevar a cabo y liderar el proceso (gestores), ii) el objeto o razón de llevar a cabo el proceso que pueden emanar de una demanda social definida por parte de la sociedad, cubrir una necesidad social no atendida o, acompañar el proceso para una transformación social, iii) la capacidad de transformación en más de un ámbito social, generando

¹ Término anglosajón que se traduce al castellano como “problemas perversos”, y el cual, hace referencia a la complejidad de los problemas que se abordan en la innovación social.

interconexiones en las más profundas capas sociales, en tanto más profundo y difundido llegue a ser el cambio, más alta es la capacidad de transformación a nivel social, iv) los elementos, actores y variables que están presentes en el proceso y, v) la importancia concedida a cualquiera de las variables y que determina la importancia de un trabajo enfocado de manera interdisciplinar pero con énfasis en algún campo.

Tabla 3
Las cinco (5) dimensiones de la innovación social

| Dimensión | Características |
|------------------------------------|----------------------------|
| Gestor de la innovación social | Emprendedor social |
| | Sociedad civil |
| | Administración pública |
| | Agentes múltiples |
| Objeto principal | Necesidad social |
| | Demanda principal |
| | Transformación social |
| Capacidad de transformación social | Alto |
| | Medio |
| | Bajo |
| | Indeterminado |
| Ciclo del proceso | Lineal |
| | No lineal |
| | Indeterminado |
| Implicaciones disciplinares | Económica |
| | Ciencia Política/Gerencial |
| | Inclusiva/Participativa |
| | Híbrida |

Fuente: Hernández et al, (2016).

Estos mismos aspectos, son en parte reconocidos por instituciones como el BEPA² (2010), - citado por Chaves y Monzón (2018)- que también afirma que, pese a que no existe un consenso en la comunidad científica sobre el concepto de la innovación social (IS), si se pueden identificar tres (3) perspectivas que son recurrentes en este fenómeno: i) la de la demanda social, en la cual, el objetivo principal de la IS, debe ser el atender problemáticas de comunidades vulnerables que no han sido atendidas o lo han sido de manera inadecuada por actores privados y públicos, ii) la perspectiva del desafío, en la cual, la IS atiende esas problemáticas asumiéndolas como retos que se debaten entre lo social y lo económico y, iii) la perspectiva de los cambios sistémicos, que describen estos autores como la capacidad que tiene la IS para generar transformaciones en las relaciones sistémicas de orden social, que llevan como resultado un fortalecimiento de los vínculos entre los diferentes actores que intervienen (p. 25).

Así entonces, estas dimensiones o variables que tienen implícitos los procesos de innovación social se pueden observar en las siguientes definiciones del concepto por parte de diversos autores:

Para Mulgan (2006), la innovación social son todas aquellas actividades y/o servicios que están dirigidos a satisfacer una necesidad social y que son principalmente llevadas a cabo por iniciativas organizacionales con enfoques igualmente sociales.

Por su parte, Phillips, Deiglmeier y Miller (2008) definen conceptualmente a la innovación social como una solución novedosa que supera las ofertas actuales en tanto es más eficiente, eficaz y sostenible y en la cual además, el valor creado beneficia a la sociedad en general y no a particulares.

Para Cajaiba (2014) la innovación social está configurada por aquellas prácticas y métodos creativos y novedosos creados de manera colectiva con el propósito de buscar el cambio social.

Murray et al. (2010), afirman que la innovación social responde como alternativa para encarar las complejas problemáticas a las que nos vemos enfrentados como una sola sociedad (creciente desigualdad, epidemias devastadoras, cambio climático) y para las cuales las estructuras políticas y económicas de las naciones no están preparadas para afrontar de manera efectiva.

Entre tanto, Westley y Antadze (2010) conciben la innovación social como un proceso complejo que cambia las dinámicas al interior de los sistemas de los actores sociales e

² Sigla que identifica a la institución Bureau of European Policy Advisers (Oficina de Consejeros de Política Europea) encargada de analizar las políticas públicas de la Unión Europea para fundamentar líneas de actuación estratégica en el mediano y largo plazo.

institucionales que se ven involucrados y en ese sentido Hernández et al. (2016), aportan una interesante reflexión al considerar que el objeto de análisis de la innovación social, pasa de enfocarse de la innovación técnica a las esferas sociales y a las relaciones que se dan al interior de esas sociedades problematizadas que están en búsqueda de apoyo para buscar alternativas de solución y de inclusión que pueden ser proveídas por diferentes actores de la innovación social (p. 194).

Ahora bien, desde el punto de vista del proceso, autores como Hernández et al., (2016) defienden que la innovación social debe ser abordada como un proceso sistémico y por ende complejo, enfoque que le otorgan las ciencias sociales al fenómeno a diferencia de cómo lo ve y lo hace el enfoque gerencial con su proceso lineal y, en ese sentido, las acciones de innovación social son de alto impacto en la medida que generen procesos de profunda transformación social en los agentes que estén involucrados en el proceso (p. 187).

Desde la óptica de los resultados que se alcanzan por sus gestores, señalan Arcos, Suárez y Zambrano (2015) que la innovación social genera cambios profundos a nivel de estructuras sociales complejas que repercuten en la mejora de las condiciones de desarrollo humano que son muchas veces intangibles (pp. 87-88): como por ejemplo, aumento en el grado de cohesión social, empoderamiento, liderazgo, aumento del capital social, de igualdad de oportunidades, empleabilidad, el fortalecimiento de relaciones cívicas sanas y de identidad cultural y regional, inclusión y participación activa de las personas como actores primordiales para el desarrollo local, (ver tabla 4), dado que como señalan los mismos autores (2015): “[...] la innovación social surge como fenómeno donde las comunidades se empoderan de tal forma que son las mismas gestoras y protagonistas de la transformación social de sus realidades” (p. 96).

Así mismo, la innovación social hace presencia en muchos ámbitos en donde quiera que se halle una problemática que afecte a la sociedad y por ende, haya necesidades por satisfacer. Es en la desalineación entre lo que se oferta y lo que en verdad necesita la gente, donde la innovación social toma sentido, encontrando soluciones alternas y convirtiéndose así en una poderosa estrategia con la que ha llegado el nuevo siglo para generar cambios profundamente positivos en la sociedad (Martínez et al. 2017, pp. 71-72).

Tabla 4

Aspectos clave y limitaciones a la innovación social favorable

| Aspecto clave | Definición | Limitante |
|--|--|---|
| Mobilización de población y cohesión social | Se genera cuando las personas crean espacios de reflexión colectiva entorno al desarrollo local. | Tener una baja capacidad de convocatoria a las reuniones que se programan debido a que algunos integrantes de la comunidad quieran ver resultados rápidos a sus problemáticas o sólo estén motivados por el acceso a recursos económicos. |
| Identidad del territorio y la especificidad rural | Se refiere al hecho que las nuevas generaciones estén comprometidas a mantener sus tradiciones culturales y formas de vida en el campo. | Riesgo de pérdida de identidad territorial por considerar los modos de vida rurales y las tradiciones ancestrales de sus aborígenes como formas de vida anticuadas y poco atractivas, lo que implica pérdida de identidad cultural en las siguientes generaciones. |
| Acceso a los mercados y la competitividad | La economía social viene abriendo las puertas para que los productos del campo que son producidos y comercializados por colectivos que tienen un trasfondo social empresarial, tengan oportunidad de competir para poder llegar a nuevos mercados. | Riesgo de que las exigencias de estándares en cuanto a precio, calidad, servicio, entre otras variables de los mercados, afecten las prácticas ancestrales de producción agrícola obligando a las comunidades a cambiar sus tradiciones y costumbres de producción. |
| Acceso a la tecnología y apertura hacia el aprendizaje | Los procesos de trabajo colectivo y de co-diseño que lleva implícitos la innovación social, permite que el dialogo entre todos los actores involucrados sea constante y ello | El riesgo acá se configura en el sentido de las limitaciones de apertura y disposición actitudinal al aprendizaje que pueden tener algunas personas en el contexto rural, sobre todo en países en vía de desarrollo como consecuencia de |

| Aspecto clave | Definición | Limitante |
|---------------|--|--|
| | <p>permita la transferencia de conocimiento y a su vez desate los resultados intangibles como producto de la transformación que sufren las comunidades durante el proceso.</p> | <p>los bajos niveles de escolaridad de los que han sido partícipes estas personas.</p> |

Fuente: Adaptado de Arcos et al, (2015)

Para Leadbeater (1997), (citado por Hernández et al., 2016) hay que fomentar la innovación social por dos razones: i) por su respuesta eficaz a las problemáticas sociales para las cuales los gobiernos no se encuentran lo suficientemente preparados o responden de manera tardía y de maneras poco novedosas y ii) porque se fomentan innovaciones que surgen desde un enfoque empresarial pero con base en necesidades básicas y puntuales de las comunidades (p. 190).

Es así, como la innovación social representa una oportunidad para el diseño como disciplina, en tanto amplía sus horizontes de acción y porque además, pone de manifiesto la necesidad de afinar las habilidades de los profesionales del diseño para adentrarse en ella (Ortíz, 2016, p. 28) y, es por esa razón que para Martínez et al. (2017), el diseño y la innovación social están llamados a adentrarse en el “desarrollo de iniciativas locales para generar un cambio sistémico” (p. 127); escenarios en los cuales los diseñadores -según los mismos autores- juegan un papel fundamental para generar cambios en las realidades sociales, a través de enfoques interdisciplinarios a las problemáticas que nos aquejan como sociedad.

Dando contexto a este fenómeno que es cada vez más creciente también en Colombia, advierten Cruz y Rincón (2017), que allí los profundos desequilibrios económicos y políticos complementados con las afectaciones al capital social que ha generado el conflicto armado, despertó la movilidad de la sociedad civil para desplegar estrategias y mecanismos en torno a la innovación social y responder así, de maneras no tradicionales, a generar soluciones que son cada vez más incluyentes y tendientes a superar problemas urgentes en las poblaciones de manera articulada y potenciando al ciudadano como actor clave de este proceso de transformación social (p. 166).

Defendiendo esa misma tesis y, dando relevancia a lo primordial de entender y dar el valor que merece al conocimiento general del contexto al momento de llevar a cabo procesos de transformación social, dicen Castillo et al. (2017, citados por Cruz et al., 2017) que resaltan la

importancia de promover iniciativas de innovación social desde enfoques que provengan de lo local, con el propósito de otorgar respeto a la tradición, costumbres, hábitos y contexto de los territorios y sus poblaciones y, de esta manera, dar legitimidad a los diferentes puntos de vista del orden político, ético y de justicia que se pueden encontrar y a partir de los cuales se debe empezar a construir (p. 158). En ese mismo sentido, recalca Bush (2003, citados por Livingston, 2018) que el diseño está vinculado naturalmente a la cultura y por ello, no hay acción llevada a cabo que pueda entenderse por fuera de un contexto cultural, puesto que es la misma cultura la que genera sentido a las personas y la que permite traducir en términos de acciones sociales, cosas que evoquen significados en las mismas (p. 50).

Para Westley y Antadze (2010), la innovación social mantiene un vínculo estrecho con la inclusión social y con lo que ellos denominan la resiliencia socio-ecológica, dado que es la sociedad civil la que puede generar por sí misma flujos constantes de innovación social, que generen la inclusión de poblaciones vulnerables en dinámicas que van a fomentar en el mediano y largo plazo, la conciencia y la resiliencia socio-ecológica de sus gentes.

Finalmente, es interesante notar cuáles son los efectos que trae la innovación social como fenómeno en el largo plazo, y es que para Manzini (2015), el gran auge que experimenta la innovación, viene sentando a su vez las bases de una nueva civilización, en tanto son las personas que se enfrentan a problemas de la vida cotidiana, las que están viendo oportunidades en esos mismos problemas a través de nuevas formas de resolverlos; lo cual, viene generando que esas nuevas condiciones que crean esas soluciones, sirvan a la vez como plataforma de nuevas realidades ciudadanas.

3.3 Conclusiones

Se ha visto como el diseño se ha venido transformando en las últimas décadas para dar paso a una disciplina en la que confluyen muchas otras y que a su vez aportan más elementos que vienen nutriendo y aportando valor para que hoy día entendamos la práctica del *diseño* más allá de un campo experto al que solo una élite de abanderados puede hacer honor con sus habilidades técnicas, profesionales y artísticas.

Se pudo observar, que para llegar a los nuevos enfoques del diseño (diseño social, *problem solving*, el diseño difuso, el co-diseño, el sensemaking, entre otros), la disciplina ha tenido que pasar por un proceso de evolución en la misma medida que lo han hecho dos (2) conceptos que han marcado un antes y un después en la más reciente historia de la humanidad, por lo que han supuesto en la configuración de la realidad moderna: la *innovación* y la *sostenibilidad*. Es así,

que lo que apenas estamos conociendo como *innovación social*, viene siendo el resultado de llevar los alcances del *diseño* de la esfera económica hacia los ámbitos socio-ambientales que vienen clamando cada vez más atención porque son fuente de todas las crisis que también vivimos actualmente y, con mayor recurrencia, en materia económica en todo el mundo.

Estas nuevas prácticas del diseño con mayor enfoque a lo social, vienen también exigiendo que las habilidades y conocimientos de esta nueva generación de *diseñadores*, mejoren y sean cada vez más “especialistas” si se quiere, en tanto diseñar para lo social, requiere de habilidades especiales en lo técnico, profesional y hasta emocional, si se quiere llegar a tener resultados óptimos en esa transformación estructural a nivel social, que busca como fin último ese campo donde concurre ese nuevo diseño: la innovación social.

Finalmente, y como aporte de este marco teórico a lo que será el proceso de diseño, es importante tener en cuenta:

- Que a la par de ir facilitando un proceso de diseño centrado en el usuario, hay que enfatizar en la puesta en marcha de un diseño social con miras a establecer estrategias de largo plazo que le permitan a las mujeres artesanas wounaan, llenarse de motivos para no perder el impulso y las ganas de seguir avanzando en el desarrollo de su emprendimiento comunitario que les dará beneficios y nuevas formas de emplearse a ellas y en un futuro a sus hijos.
- No asumir una postura y posición de “experto”, sino más bien una actitud de mediador y canalizador de un proceso en el que van a surgir ideas de diferentes tipos y, en el cual, todos deben sentirse escuchados y tenidos en cuenta para que el proceso tenga sentido para ellos.
- Estimular constantemente la corresponsabilidad para que el proceso de diseño estratégico no sea visto por parte de la comunidad como una solución asistencialista.
- Visualizar a las personas de la comunidad como actores activos durante todo el proceso de facilitación, dado que el éxito de lo que se vaya construyendo de manera colaborativa, dependerá en gran medida, de que ellos se sientan identificados con las nuevas propuestas que van surgiendo de su parte y no por percepción o parecer del diseñador.
- Tener en consideración las variables que afectan el contexto de la comunidad para fundamentar sólidamente las bases de todo el proceso.
- Tener en cuenta que es importante garantizar un impacto positivo en la comunidad guiando un proceso que los transforme estructuralmente y que pueda sentar las bases para la generación de cohesión y capital social a un mayor plazo de tiempo.

4. METODOLOGÍA

Este trabajo de grado se sustenta en una investigación de tipo **cuantitativo** de dos (2) tipos: la primera de carácter **exploratorio** y la segunda de tipo **aplicado**, que se desarrollaron de la manera en que se muestra a continuación.

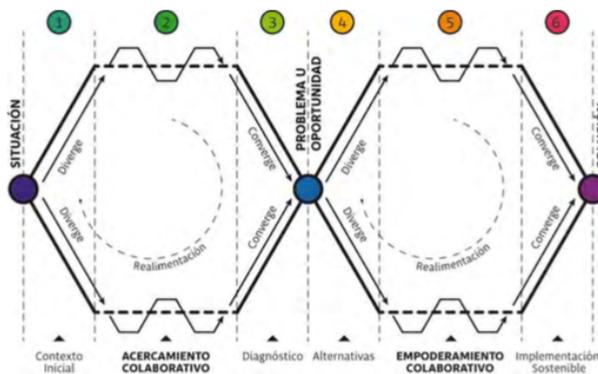
4.1 Investigación exploratoria

Se basó en la estructuración de una revisión del estado del arte en temas referentes al diseño como esa disciplina que se vale de enfoques y formas de pensar cada vez más novedosas y creativas para dar respuesta a los complejos retos que enfrentamos a nivel socio-ambiental. *Social innovation, design, social design, participatory design, local development, emprendimiento sostenible y, diseño contemporáneo*, fueron algunas de las palabras clave que se utilizaron para realizar la búsqueda de artículos académicos en diferentes bases de datos, dentro de las cuales estuvieron: JSTOR, SCIELO, SCOPUS, ProQuest Database, SAGE – Human and Social y, EBSCOhost. La clasificación, selección y revisión de este material bibliográfico, resultó en casi cien (100) citas que hicieron parte del desarrollo del marco teórico y, que finalmente, nutrieron conceptualmente el desarrollo del proceso de facilitación en *Diseño Estratégico* llevado a cabo junto a la comunidad wounaan.

4.2 Investigación aplicada

El propósito de esta fase de *investigación empírica* fue, fortalecer el modelo de negocio de las mujeres artesanas de la comunidad indígena wounaan – Nonam, a partir de la puesta en marcha de un proceso de facilitación en *Diseño Estratégico* que fue orientado sobre la base metodológica del *Modelo de intervención en comunidades rurales*, de la Universidad EAN (2018) –versión adaptada y fundamentada en el *Modelo del doble hexágono* (Jiménez, 2017). (Ver figura 5).

Figura 5. Modelo del doble hexágono para el escenario empresarial colombiano.



Fuente: Jiménez (2017).

El modelo del doble hexágono (Jiménez, 2017), es una estructura metodológica de facilitación para agentes externos -consultores y diseñadores- que fue desarrollada y validada para el contexto empresarial colombiano, con el propósito de guiar procesos de innovación liderados por diseño al interior de las organizaciones, especialmente para las comúnmente denominadas MIPYME's (micro, pequeñas y medianas empresas).

Las seis (6) fases del modelo metodológico de Jiménez (2017), fueron re-adaptadas por Ruiz, Patiño y Echeverri (2018) de la Universidad EAN, en el marco de un proyecto de investigación denominado “*Emprendimiento social en comunidades indígenas*” que tiene como propósito, acompañar procesos de innovación social llevados a cabo con, para y junto a comunidades rurales e indígenas. Esta propuesta metodológica de la Universidad EAN (2018), denominada *Modelo de intervención en comunidades rurales*, se fundamenta en las siguientes siete (7) fases que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5

Fases del modelo de intervención en comunidades rurales

| Fase | Objetivo | Actividades |
|--------------------------------|---|--|
| 0. Preparación | Planear las actividades a realizar durante el proyecto y propiciar un primer acercamiento a la situación, para definir los aspectos básicos, alcances, objetivos, equipo y plan de trabajo. | 0.1 Identificación y definición de la situación de partida. 0.2 Formulación del marco del proyecto. 0.3 Socializar el proyecto con la comunidad. |
| 1. Contexto inicial | Entender los elementos del contexto que van a influenciar las actividades a realizar para redefinirlas, si es necesario. | 1.1 Caracterización de la comunidad. 1.2 Definición del contexto donde está inmersa la comunidad. |
| 2. Acercamiento colaborativo | Diseñar y definir las herramientas metodológicas a utilizar con la comunidad y el cronograma de actividades. | 2.1 Preparación del trabajo de campo. 2.2 Investigación en campo con métodos etnográficos y centrados en las personas. |
| 3. Diagnóstico | Analizar toda la información, darle sentido y generar conclusiones y hallazgos para presentar a la comunidad. | 3.1 Interpretación de datos. 3.2 Socialización y validación de hallazgos. |
| 4. Co-creación de alternativas | Diseñar y proponer modelos posibles que están basados en las | 4.1 Definición de áreas de oportunidad. |

| Fase | Objetivo | Actividades |
|-----------------------------------|---|---|
| 5. Empoderamiento colaborativo | potencialidades y las vocaciones locales y las motivaciones personales, de manera conjunta y colaborativa entre los facilitadores y la comunidad. Fortalecer los proyectos propuestos y establecer compromisos que permitan que la comunidad se apropie de los proyectos y los pueda implementar sin depender de actores externos. | 4.2 Diseño de modelos de negocio. |
| | | 4.3 Profundización de alternativas de modelos de negocio. |
| | | 4.4 Selección de modelos finales. |
| 6. Implementación sostenible | Promover y asegurar que el modelo de negocio propuesto sea sostenible, escalable y que impacte positivamente en la comunidad. | 5.1 Validación y prototipado. |
| | | 5.2 Especificación de proyecto y hoja de ruta. |
| | | 6.1 Diseño de la estrategia de sostenibilidad y medición del impacto. |

Fuente: Ruiz et al. (2018).

Es importante mencionar que la propuesta metodológica antes descrita y utilizada de base para este proyecto, fue adaptada para la presente investigación en los aspectos que se presentan a continuación; lo anterior, con el propósito de contextualizarla al caso particular del reto enfrentado con la comunidad indígena wounaan:

- Se incluyeron actividades adicionales en la fase de preparación que permitieron profundizar en la definición del contexto sociocultural de la comunidad.
- Se lideró el proceso desde un enfoque de *diseño participativo* y de *co-creación* en el cual la comunidad desempeñó un papel muy activo y de gran corresponsabilidad para afrontar el reto de involucrarse en la solución de la problemática que afrontan.

Así mismo, esta propuesta metodológica, fue escogida para llevar a cabo esta fase de investigación aplicada, principalmente por las siguientes razones:

- Esta metodología, está centrada en un enfoque de diseño desde, con y para las personas, respetando la filosofía de las metodologías: del *Pensamiento de diseño centrado en las personas* y, el *Diseño participativo*.
- Por hacer énfasis en el rol de *facilitador* que debe asumir el diseñador durante todo el proceso de diseño estratégico, lo cual, dista de posiciones expertas y meramente consultivas y consejeras.
- Por el hecho de concebir el proceso a la innovación social como un recorrido que debe ser liderado por diseño y, en el cual, tanto el aporte interdisciplinar como el involucramiento desde

el primer momento de las personas junto a las que se diseña, -la comunidad- juegan un papel fundamental para llegar a desarrollar soluciones que realmente generen transformación social.

- Porque cuenta con etapas divergentes y convergentes en cada una de las cuales se motiva el pensamiento creativo y lateral que es necesario en todo proceso de innovación para generar por un lado cantidad de ideas y, por otro, viabilidad, factibilidad y pertinencia en las mismas.

- Y, finalmente, porque dentro de una de sus fases, incluye momentos de transferencia de conocimiento que genera procesos de empoderamiento en las comunidades.

4.2.1 Plan de trabajo / Alcance. El plan de trabajo se definió con base en un proceso de facilitación en diseño estratégico con enfoque hacia la innovación social, que implicará la realización de quince (15) sesiones de facilitación que comprenderán en total sesenta (60) horas, en donde se aplicará de manera adaptada la metodología del modelo señalado, con herramientas propias del pensamiento de diseño (*Design Thinking*) para generar como resultado: un (1) modelo de negocio mínimo viable y un (1) mapa de negocio robustecido; este último, dará cuenta de las relaciones y flujos de intercambio entre el proyecto de emprendimiento y sus principales grupos de interés.

Es importante aclarar que, se presenta un cronograma de trabajo de campo (intervención) más no de implementación de los resultados con su respectivo presupuesto, dado que el alcance del proceso de facilitación estuvo enfocado, por términos de tiempo, a descubrir y definir áreas de oportunidad para la consecución del objetivo general previamente determinado.

Finalmente, se presentarán unas conclusiones al proceso de facilitación llevado a cabo y a la metodología utilizada. Esto último, con el propósito de validar y mejorar la puesta en marcha del modelo metodológico utilizado, para que de esta manera, otros diseñadores puedan seguir trabajando y aportando a la consolidación del mismo, en la medida en que lideren futuros procesos de innovación social. Es importante señalar, que no se enfatizará en la última etapa referente a la implementación sostenible, dado el limitado tiempo con el que se cuenta.

En la tabla 11, se muestra el plan de trabajo metodológico (intervención) llevado a cabo con las mujeres artesanas Wounaan – Nonam. El cronograma de trabajo con tiempos se puede observar en los anexos.

4.2.2 Medición de nivel de transferencia de conocimiento. Como se señaló anteriormente, el modelo metodológico puesto en práctica en esta fase de la investigación, incluye momentos en los cuales es indispensable realizar una transferencia de conocimiento con el propósito de generar compromiso y empoderamiento en las personas junto a las que se construye de manera

colaborativa las soluciones; por tal motivo, y con el objetivo de hacer seguimiento al grado de avance en términos de identificación, descripción, análisis y proposición de las variables que componen las herramientas: *modelo de negocio* y *mapa de negocio*, se medirá en dos (2) momentos distintos -uno antes de definir el reto y el otro, posterior a este momento- el grado de apropiación de los anteriores criterios señalados a través del instrumento que se presenta a continuación, el cual será aplicado a cada una de las herramientas mencionadas, generando como resultado dos (2) indicadores que permitirán la medición señalada.

Se han escogido estas dos (2) herramientas, debido a que son parte fundamental para desarrollar de uno (1) de los objetivos específicos de este trabajo de investigación.

4.2.2.1 Criterios de evaluación. Los criterios de evaluación definidos para justificar el grado del nivel de análisis de las variables que componen las dos (2) herramientas previamente definidas, son los que se muestran en la tabla 6.

Tabla 6

Criterios de evaluación de las variables por herramienta a aplicar

| Criterios de evaluación | |
|-------------------------|---|
| Identificación | Reconocen la identidad de la variable, su origen y naturaleza. |
| Descripción: | Explican en detalle, de manera ordenada y coherente las características de la variable. |
| Análisis: | Exploran de manera detallada los elementos que componen la variable para extraer conclusiones. |
| Proposición: | Exponen razones que puedan mejorar o simplemente justificar el porqué de la situación de la variable. |

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.2 Escala de puntuación. La escala de puntuación con la que se va a definir el bajo, intermedio o alto nivel de análisis por cada variable de las dos (2) herramientas, son los que se muestran en la tabla 7.

Tabla 7
Escala de puntuación

| Puntos | Descripción |
|--------|----------------------------------|
| 1 | No se cumple |
| 2 | Se cumple parcialmente |
| 3 | Se cumple de manera aceptable |
| 4 | Se cumple con suficiencia |
| 5 | Se cumple con más de lo esperado |

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.3 Matrices de evaluación. Las matrices para cada herramienta con cada una de las variables a evaluar se muestran a continuación, y será el insumo que arrojará el promedio total general con el que se calcularán los resultados de los dos (2) indicadores. (Ver tablas 8 y 9).

Tabla 8

Matriz de evaluación de variables y criterios para herramienta: Modelo de negocio

| <i>Variables modelo de negocio/Criterio de evaluación</i> | Identificación | Descripción | Análisis | Proposición | <i>Promedio variable</i> |
|---|----------------|-------------|----------|-------------|--------------------------|
| Propósito | | | | | |
| Problema | | | | | |
| Propuesta de valor | | | | | |
| Segmentos de clientes | | | | | |
| Relación con clientes | | | | | |
| Canales | | | | | |
| Actividades clave | | | | | |
| Socios estratégicos | | | | | |
| Estructura de costos | | | | | |
| Fuentes de ingresos | | | | | |
| <i>Promedio criterio</i> | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Matriz de evaluación de variables y criterios para herramienta: Mapa de negocio

| <i>Variables mapa de negocio/Criterio de evaluación</i> | Identificación | Descripción | Análisis | Proposición | <i>Promedio variable</i> |
|---|----------------|-------------|----------|-------------|--------------------------|
| Actores | | | | | |
| Relaciones | | | | | |
| Promedio criterio | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.4 Indicadores de avance. Finalmente, los dos (2) indicadores que se utilizarán para realizar el análisis comparativo de los niveles de avance por parte de la comunidad en cada uno de los criterios definidos para cada herramienta a desarrollar, serán los que se muestran en la tabla 10.

Tabla 10

Indicadores de porcentaje de avance por herramienta

| Indicadores | |
|--------------------------------------|--|
| 1. % de avance Modelo de Negocios | $\frac{\text{Promedio de puntaje modelo de negocio momento 2} - \text{Promedio de puntaje modelo de negocio momento 1}}{\text{Promedio de puntaje modelo de negocio momento 1}}$ |
| 2. % de avance Mapa de Negocios | $\frac{\text{Promedio de puntaje mapa de negocio momento 2} - \text{Promedio de puntaje mapa de negocio momento 1}}{\text{Promedio de puntaje mapa de negocio momento 1}}$ |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Plan de trabajo metodológico del proceso de facilitación con comunidad de mujeres artesanas Wounaan - Nonam

| FASE | METODOLOGÍA | SESIÓN | ETÁPA | OBJETIVO | ACTIVIDADES | HERRAMIENTAS / (PDN) | | |
|-------------|---|---------|---|--|---|---|--|--|
| DESCUBRIR | Modelo de intervención en comunidades rurales | 1 | Preparación | Definición de aspectos básicos del proceso de facilitación con la comunidad | Socializar etapas de proceso de facilitación con la comunidad | Presentación - Facilitador | | |
| | | 2 | | | Acuerdos semióticos y conceptuales | Presentación - Facilitador | | |
| | | 3 | | | Generar un proceso de sensibilización desde el sentido de las raíces culturales de la comunidad | Proceso de sensibilización: vocación y humanidad para generar soluciones a los problemas | Taller: El árbol estratégico/ADN de la comunidad | |
| | | | Contemos nuestras historias fundacionales | | | | | |
| | | | ¿Qué significa ser Wounaan? | | | | | |
| | | | Taller: El árbol estratégico. El archivo profundo de la comunidad | | | | | |
| | | | Los valores de la comunidad | | | | | |
| | | 4 | Contexto inicial | Entender elementos del contexto del emprendimiento de la comunidad | Caracterización del actual modelo de negocio | Mapa de actores y mapa de sistema | | |
| | | 5 | | | Identificar necesidades, capacidades y recursos (Contexto de la comunidad) | El gran dibujo | Canvas | |
| | | 6 | | | | | Cartografía social: espacios, recursos (materiales y humanos) actuales y con los que soñamos | |
| | | 7 | | | | | Identificar y formular el reto | Sesión co-dirigida: comunidad - Facilitador |
| | | 8 | Acercamiento colaborativo | Preparación y transferencia de conocimiento a comunidad para aplicación y desarrollo de herramientas de trabajo de campo | Preparándonos para conocer y entender a nuestros usuarios | Taller de facilitación en herramientas etnográficas y de Diseño Centrado en las Personas | | |
| | | 9 | | | Conocer y entender a nuestros usuarios | Muestra artesanal investigativa - Liderada por la comunidad | | |
| | | DEFINIR | | 10 | Diagnóstico | Analizar toda la información, darle sentido y generar conclusiones y hallazgos | Interpretación de datos, socialización y validación de hallazgos | Matriz de perfilación de usuarios por variables, mapa de empatía, mapa de actores, propuesta de valor, perfil semántico. |
| | | | | 11 | | | Presentación de insights, principios de diseño y networking | Sesión co-dirigida: comunidad - Facilitador |
| DESARROLLAR | | 12 | Co-creación de alternativas | Co-idear elementos configurantes de la identidad de marca del emprendimiento | Co-ideación de la identidad de marca | Taller creativo | | |
| | | 13 | | Co-diseñar el modelo de negocio | Co-creación de: nuevo modelo de negocio, mapa de negocio e identidad de marca | Social Business Model Canvas, System Mapping y herramienta virtual para generación de marca | | |
| ENTREGAR | | 14 | Empoderamiento colaborativo | Esbozar y validar cómo funcionaría el concepto escogido | Prototipado y validación | Moodboards/Service Blueprint/PMV | | |
| | | 15 | Implementación sostenible | Diseño de la estrategia de sostenibilidad Especificación del proyecto y hoja de ruta | Asegurar la continuidad del proyecto dentro de las variables de la sostenibilidad | Taller de plan estratégico Facilitador - Matriz de plan estratégico | | |

Fuente: Elaboración propia.

5. PROCESO DE FACILITACIÓN

5.1 Etapa: Preparación

5.1.1 Objetivos.

- Definir los aspectos básicos del proceso de facilitación con la comunidad.
- Generar un proceso de sensibilización desde el sentido de las raíces culturales de la comunidad.

➤ Sesión 1.

Actividad: Socializar etapas del proceso de facilitación con la comunidad.

El proceso de facilitación comenzó con una reunión en un lugar donde se había previsto que se encontrarían trabajando una parte de las mujeres artesanas de la comunidad a las que se les había informado previamente la cita.

La reunión, que fue el primer acercamiento directo con la mayoría de las mujeres que conforman este grupo, transcurrió en un ambiente de cordialidad, curiosidad, observación y sobre todo, escucha entre las partes.

Principales Resultados:

- Como parte de los objetivos de la etapa de preparación, se consiguió socializar con el grupo de mujeres artesanas el propósito del proceso de facilitación que fue denominado: *Talleres de fortalecimiento al emprendimiento*. También, se dejó claro a la comunidad el alcance del proyecto, compartiendo con ellos el cronograma de actividades y tiempos de ejecución de este.
- Después de aclarar una serie de inquietudes y luego de común acuerdo entre los miembros presentes de la comunidad, se dio validez a la propuesta y al cronograma de actividades. (Ver Anexo 1.)

Foto 1. Nolberta Málaga, líder de las mujeres Wounaan, durante la sesión de socialización.



Fuente: El Autor.

Foto 2. Explicación del cronograma de actividades y propósito de cada fase.



Fuente: El Autor.

- Se convino junto a la comunidad, que los talleres iban a estar enfocados hacia el fortalecimiento del modelo de negocio, lo que iba a derivar también en un empoderamiento de las mujeres de la comunidad en temas de emprendimiento, dado que, como parte del proceso de facilitación enfocado a mejorar su modelo de negocio, se iban a tener que abordar, en ciertos momentos, temas de cómo administrar esa fuente de ingresos.
- Se invitó a que las mujeres que habían asistido a la primera sesión convocaran a sus demás compañeras artesanas -que estuvieron ausentes- a que participaran en las siguientes sesiones del taller de facilitación para el fortalecimiento al emprendimiento, con el propósito de obtener mejores resultados al final del proceso.
- Se presentó por parte de la comunidad, una serie de trabajos artesanales que vienen fabricando, como parte de un pedido que les encargó un cliente corporativo, que además viene capacitándolas en el fortalecimiento del diseño del producto en cuanto a su calidad en el terminado, simbología y otros aspectos técnicos del proceso artesanal.

Foto 3. Mujer socializando propuesta en lengua Wounaan.



Fuente: El Autor.

Foto 4. Mujeres artesanas confirmando sus datos para participar en los talleres de facilitación.



Fuente: El Autor.

➤ **Sesión 2.**

Actividad 1. Acuerdos semióticos/Conceptuales. Con el propósito de empezar a definir un lenguaje común en cuanto a conceptos básicos, que sean entendidos por la comunidad de mujeres artesanas a lo largo del proceso de facilitación, se desarrolló un acuerdo de palabras / conceptos en los que se fue preguntando a la comunidad qué entendían por cada uno, luego, se ofreció una explicación clara y sencilla sobre cada concepto, para finalmente llegar a definir con ellos, la palabra o idea que más se ajustaba a su entendimiento para cada concepto presentado.

Actividad 2. Proceso de sensibilización. Estuvo dirigido hacia una reflexión de la relación que existe entre la vocación y la humanidad para generar soluciones beneficiosas y de impacto a problemáticas que aquejan al ser humano a lo largo de su vida.

Foto 5. Acuerdo de palabras.



Fuente: El Autor.

Foto 6. Mujeres artesanas durante la sesión.



Fuente: El Autor.

Principales resultados:

- Aunque la mayoría de los conceptos que fueron objeto de acuerdo no se comprendían muy bien al principio, debido a que para muchas de las mujeres estas palabras eran escuchadas por primera vez; se evidenció que, al llevarlo a su cotidianidad en sus territorios, no sólo los comprendían, sino que, sabían qué significaba cada uno de los conceptos, porque allí los llevan a cabo a su manera.

- Se reconoce por parte de la comunidad que uno de los mayores retos para el proyecto de emprendimiento actual, hablando desde la perspectiva del triple balance de la sostenibilidad, está

en el factor económico, donde tienen muchas necesidades en cuanto por ejemplo a: administrar de manera idónea el dinero que reciben por la venta de sus artesanías, encontrar maneras de generar más ventas y saber cómo gestionar una empresa.

Conclusiones del caso:

- Se evidencia un profundo interés en las mujeres de querer aprender más sobre emprendimiento y contar así con herramientas para mejorar su negocio de artesanías y no depender tanto de sus maridos y demás hombres de la comunidad, sobre todo a lo referente en la manera de administrar un negocio y todo lo que ello implica.

- Así mismo, se evidencia el deseo del grupo de mujeres artesanas de fortalecer su modelo actual de negocio, para poder llegar a vender más y que sus productos sean aún más valorados y apreciados por el público en general.

Conclusiones metodológicas:

- Es fundamental antes de empezar con el proceso de diseño llevar a cabo un primer acercamiento con la comunidad para conocer sus impresiones respecto a la situación y, de esta manera, identificar cuál es la situación de partida, socializar la propuesta del proyecto y hacer los ajustes que correspondan al plan de trabajo, según los puntos de vista expresados y justificados por ellos para llegar a un consenso de cuáles serán los alcances del proyecto y que estos sean claros para todos.

- Debe ser claro desde el principio que el proceso no implicará imponer ni obligarlos a hacer nada que vaya en contravía de sus creencias, puesto que el omitir esto, puede generar rechazo y bloqueo por parte de personas de la comunidad que sienten que cualquier propuesta de un tercero va a generar procesos de colonización que los va a dividir como comunidad.

- Fue fundamental el haber puesto una plataforma de partida común a nivel conceptual entre lo que entiende la comunidad y el diseñador/facilitador, de lo que son algunas definiciones básicas que se convertirán en parte del vocabulario habitual del resto de sesiones. Esto motiva y genera confianza en las personas, al sentir que el proceso que se va a llevar a cabo se plantea desde una perspectiva que es entendible para todos y se aborda desde una relación cercana y amigable que les va a permitir aprender nuevas cosas.

- Se recomienda permitir que cada persona participe desde lo que conoce o intuye de cada concepto e invitarlos siempre a que piensen cada término desde lo que hacen a diario en la ciudad o lo que hacían en sus territorios.

➤ **Sesión 3.**

Diseñar desde el sentido

Actividad 1. Contar sus historias fundacionales. Tuvo como propósito, llevar al pasado a la comunidad para reconocer de dónde vienen, cómo son sus territorios originarios, cómo es su estilo de vida y su cosmovisión del mundo a partir de sus historias fundacionales y de lo que para ellos significa ser indígena Wounaan – Nonam.

Foto 7. Presentación de la cosmovisión mediante dibujos.



Fuente: El Autor.

Foto 8. Socialización de lo que son algunas costumbres Wounaan.

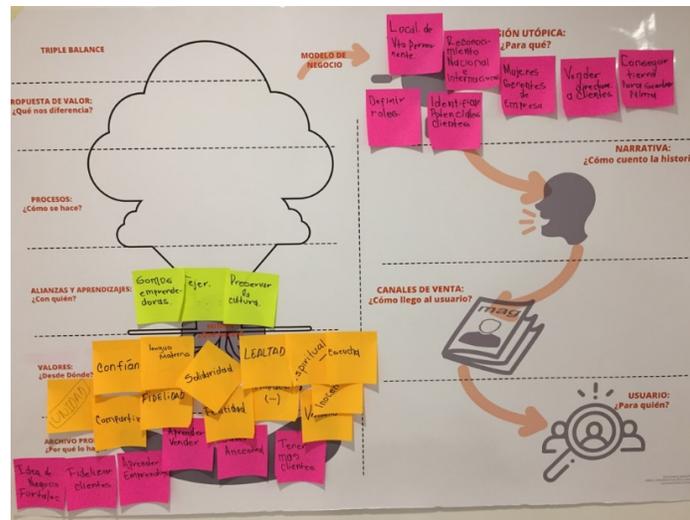


Fuente: El Autor.

Actividad 2. El árbol estratégico. Se concentró en continuar canalizando el proceso de sensibilización que comenzó con la actividad anterior, esta vez, por intermedio de la herramienta del *Árbol Estratégico*, con la cual se buscó generar sentido al proceso de diseño del fortalecimiento del modelo de negocio y que la comunidad entendiera la importancia de construir

empresas fundamentadas en valores y con propósitos e intereses en común para salvaguardar su permanencia en el tiempo.

Foto 9. El árbol estratégico.³



Fuente: El Autor.

Principales resultados:

Actividad 1. Contar sus historias fundacionales.

- La comunidad wounaan siente un orgullo profundo de pertenecer a esta etnia, pese a lo alejados que se encuentran de sus territorios y de sus demás familiares que se encuentran allí.
- Hace poco tiempo en Bogotá, algunos de ellos, sobre todo los hombres, están empezando a trabajar en diseños artesanales que combinan la fibra de la palma de werregue con la madera, logrando acercarse a conceptos de productos más funcionales, dado que son ellos, quien, por tradición, han trabajado artesanalmente la madera en sus territorios.
- El wounaan se caracteriza por ser muy hogareño, comprometido con su familia y comunidad. El sentido de unidad es muy importante para ellos y siempre piensan en términos de comunidad.
- Sus prácticas son fundamentadas en el respeto por la madre naturaleza, la sostenibilidad y el equilibrio, en todo sentido.

³ Es una herramienta metodológica conceptualizada por Ogel y Castillo (Ogel & Castillo, 2012) que gestiona de manera estratégica la alta intuición de emprendedores que tienen un bajo nivel de formación en gestión y administración organizacional. Pretende diseñar empresas desde el sentido que representa para las mismas el hecho de tener un propósito y a partir de ello, hacer mejor las cosas desde lo social, ambiental y económico. La herramienta metodológica, configura y guía un proceso de diseño de identidad empresarial y lo fundamenta desde los valores y sueños que comparten sus gestantes.

- La práctica ancestral de tejer en werregue ha sido difundida entre generaciones por tradición oral de parte de las abuelas y madres a sus hijas, constituyendo una costumbre fundamental dentro de su identidad cultural que es tan valorada por la comunidad como su propia lengua.
- Los patrones o figuras de las artesanías que llevan a cabo las mujeres, nacen de un proceso espiritual interior que es llevado a cabo en el momento de tejer y que las conecta con sus territorios sagrados, con la naturaleza, los animales que allí habitan, y hasta con las herramientas propias con las que cazan, permitiendo así, que estas figuras y patrones de cada objeto artesanal, nunca se repita y le otorgue aparte de originalidad, un atributo de exclusividad a cada uno.

Actividad 2. El árbol estratégico.

Archivo profundo:

Hace referencia al conjunto de vivencias que estas mujeres han experimentado a lo largo de su vida en relación con el proyecto de emprendimiento en artesanías y que, en su conjunto, empiezan a configurar las características que tienen en común entre ellas o que pueden llegar a ser complementarias y a condicionar la creación o el desarrollo del emprendimiento:

- **Saber ancestral:** la mayoría de las mujeres del grupo sabe tejer en werregue y tienen gran afinidad por las actividades manuales. Además, consideran que esta práctica no la pueden dejar perder por el valor que representa para su cultura.
- **Afinidad por el emprendimiento:** sienten que desde que llegaron a la capital, su ilusión por llegar a crear un negocio en artesanías se hizo más fuerte que cuando estaban en sus territorios. Razón por la cual, muchas de ellas están interesadas por aprender más sobre el mundo de los negocios para consolidar su proyecto y hacerlo sostenible y perdurable en el tiempo.
- **Se consideran todas:** mujeres responsables, con perspectivas de crecimiento, pujantes y con muchos anhelos de consolidar un proyecto de emprendimiento serio que enaltezca ante la sociedad a la cultura Wounaan Nonam.

Sus valores:

Se refiere a aquellos principios que los gobiernan como comunidad y que también marcan el camino de los comportamientos que guiarán el proyecto de emprendimiento, configuran el ADN de este:

- **La unidad:** que los caracteriza como comunidad para planear, proyectarse y tomar decisiones; hace parte de uno de sus valores más importantes como etnia. Lo materializan en las

reuniones que llevan a cabo semanalmente (por lo general) tanto en cabildo como en comunidad en general. Es así como siempre, están trabajando mancomunadamente por el bienestar de su propia etnia.

- **Confianza:** sienten que son una etnia muy confiada frente a terceros, siempre y cuando estos no tengan malas intenciones para con ellos.
- **Felicidad:** pese a la historia de resistencia que han librado por siglos de existencia, el wounaan se considera una persona de alma alegre.
- **Fidelidad:** es importante para ellos, mantener un vínculo lo más profundo posible con sus tradiciones y cosmovisión de la vida. Siempre se inculca a los niños la importancia de sentir orgullo por sus raíces ancestrales.
- **Espiritualidad:** sus creencias enmarcan aspectos muy importantes de lo que piensan, dicen y hacen. Todos sus actos espirituales están enmarcados al agradecimiento a su dios y demás espíritus que se encargan de protegerlos y proveer a través de la madre tierra todo lo necesario para vivir dignamente.
- **Solidaridad:** Su alto sentido de comunidad, ha hecho que la sensibilidad por el bienestar de los suyos siempre sea una prioridad. Por ello, incluso, actividades comunales que se llevan a cabo en Bogotá, se financian en ocasiones con recursos que salen del bolsillo de integrantes de la misma etnia. Todo porque se trabaje en el desarrollo de mejores condiciones en general para todos.
- **Lealtad:** dar su palabra, representa compromiso frente a lo que se pacte bien sea entre ellos o con terceros.
- **Inocencia/Humildad:** la etnia siempre se ha caracterizado por su humildad y sencillez. Lo único que está relacionado con este valor y que debe ser mejorado a futuro, es la timidez que limita a muchas mujeres para desenvolverse de manera asertiva frente a su entorno.
- **Escucha:** son muy pacientes en las conversaciones y se consideran muy buenos escuchas frente a sus interlocutores. Esto les permite analizar lo mejor posible a las personas con las que se comunican para poder así, tomar de manera colectiva, las decisiones que consideren más convenientes.

Su misión:

Es el para qué del negocio, y representa el tronco sobre el que está cimentado todo el resto del árbol (estructura del negocio). Es configurada tanto por el archivo profundo como por los valores de la comunidad:

- La misión inicial definida por las mujeres para su proyecto de emprendimiento es la de: preservar y dar a conocer su cultura a través del tejido artesanal.

Su visión utópica:

Responde a la pregunta: ¿hacia dónde?, y hace alusión a las motivaciones que surgen del archivo profundo, e impulsan, en este caso, a las mujeres wounaan a movilizarse en búsqueda de alcanzar esos sueños:

- La visión definida por el grupo de mujeres es: gozar de reconocimiento a nivel país e internacional como una empresa indígena que es liderada por y para mujeres Wounaan - Nonam.

Conclusiones del caso:

- Se observa la necesidad de las mujeres por tener mayor autonomía económica y empoderamiento; aspectos en los que sienten que es el momento (al estar en la ciudad) de tomar mayor representatividad y participación dentro de su rol en la comunidad como personas que no solamente deben estar dedicadas al cuidado tradicional del hogar, sino que también, pueden llegar a desarrollar habilidades para convertirse en una fuente de sustento para sus familias.

- Las mujeres en sus territorios también fabrican artesanalmente objetos que les son útiles en sus labores diarias como canastas, donde recogen los alimentos diarios para sus familias. Así mismo, son las encargadas de elaborar sus trajes típicos (faldas llamadas *Parumas* y collares para las mujeres). Pese a ello, las *parumas* no las elaboran en la ciudad, ni las han tenido en cuenta dentro de su actual oferta de productos artesanales.

- Se empieza a hacer fundamental, definir más adelante los roles de cada una dentro del proyecto de emprendimiento.

- Es importante para ellas, llegar a identificar cuáles son los mercados nacionales y extranjeros donde más valoran las artesanías en general.

- Así mismo, se observa el compromiso de la mayoría de ellas para llegar a consolidar un proyecto de emprendimiento mínimo viable, dado que hay muchos aspectos en su archivo profundo que se alinean a su visión empresarial y a lo que consideran debería ser una empresa en artesanías liderada por ellas mismas; así mismo, sus valores pueden ser integrados hacia un modelo de negocio que cuente también una historia que muestre todo lo que son como cultura y fortalezca aún más ese reconocimiento al que se aspira.

Conclusiones metodológicas:

- El proceso de haberle permitido a la comunidad reconocerse desde lo que son como cultura, permitió que ellos mismos entendieran cuáles son los sueños, valores, principios y la

visión o el sueño más grande que comparten y que son de alguna manera compatibles; para de esta forma, empezar a cimentar las bases de identidad del proyecto de emprendimiento comunitario y, de esta manera, el proceso de diseño tenga también mucho más sentido para ellos.

- Fue importante reflexionar grupalmente en el hecho de cuál era el propósito de lograr sacar adelante el emprendimiento, más allá de tener una fuente de ingresos, y esto permitió que la comunidad empezara a entender que había que trabajar en un modelo de negocio con un propósito social que las beneficiara a ellas y que llevara un mensaje a sus clientes.

- Las cuatro (4) horas de la sesión son muy cortas para hacer las dos (2) actividades que se ejecutaron. Se recomienda trabajar el árbol estratégico en una (1) sesión por aparte.

5.2 Etapa: Contexto inicial

5.2.1 Objetivos.

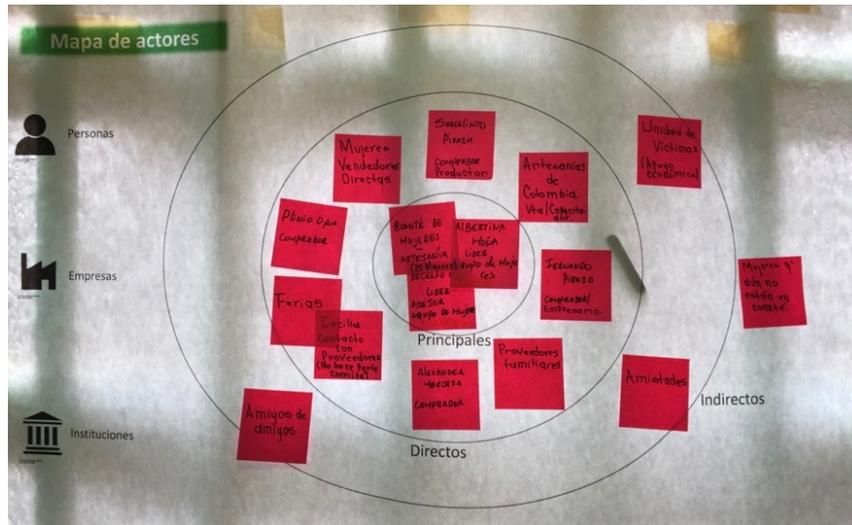
- Entender los elementos del contexto del emprendimiento de la comunidad.
- Identificar necesidades, capacidades y recursos (Contexto de la comunidad de mujeres artesanas)
 - Evaluar el nivel de análisis de las herramientas: mapa de negocio y modelo de negocio.
 - Identificar y formular el reto.

➤ Sesión 4.

a) Caracterización del actual mapa de negocio

Actividad 1. Mapa de actores. Se basó en identificar y mapear a los actores y diferentes grupos de interés que, de manera principal, directa e indirecta, se relacionan actualmente con el proyecto de emprendimiento; esto incluyó: personas, empresas e instituciones de cualquier naturaleza.

Foto 10. Mapeo de actores.



Fuente: El Autor.

Actividad 2. Mapa de negocio. Dentro del objetivo de entender los elementos del contexto de este emprendimiento, se continuó con la actividad de establecer las relaciones y flujos de intercambio que se dan entre el actual proyecto empresarial y los grupos de interés identificados en la actividad anterior. Para ello, se utilizó la herramienta: *Mapa de negocio*⁴

Foto 11. Mapa de negocio.



Fuente: El Autor.

⁴ Es una herramienta visual para los negocios, conceptualizada por la organización Board of Innovation. *Licencia Creative Commons.*

Principales resultados:

Actividad 1. Mapa de actores.

- Actores principales: i) Comité de mujeres, conformado por veinte (20) de ellas que son artesanas con amplia experiencia en el oficio del tejido en fibra de werregue, ii) Albertina Moña, quien se desempeña como la principal líder artesana del comité, iii) Arcenio Moya, líder y asesor del grupo de mujeres artesanas. Son estas personas, quienes en estos momentos representan el proyecto de emprendimiento no estructurado ni organizado aún. Este comité, está vendiendo sus productos mediante encomiendas a clientes corporativos que gozan de reconocimiento en el mercado.

- Actores directos: i) mujeres artesanas que no conforman aún el comité y que compran a estas mujeres algunas materias primas para vender sus productos directamente a clientes/usuarios finales que buscan por su cuenta, ii) empresarios/comerciantes, hombres que hacen parte de la comunidad y compran productos terminados a las mujeres de la comunidad para comercializarlos y a la vez contratan mujeres para que realicen diseños que son dados por ellos y así, de esta manera poder venderlos a sus propios clientes; iii) Cecilia, quien se desempeña como uno de los contactos más importantes para conseguir materia prima en los territorios en Chocó, cuando estos insumos no se pueden conseguir con familiares cercanos, iv) Artesanías de Colombia, quien aparte de ser uno de los más importantes clientes corporativos del Comité de mujeres, es un capacitador en aspectos técnicos que mejoran la calidad de los productos artesanales que realizan las mujeres del comité y, v) las ferias y demás vitrinas comerciales, que les permiten dar a conocer sus productos y llevar a cabo negocios. De esta última labor, se encargan los hombres comerciantes de la comunidad y no hay presencia de parte de las mujeres.

- Actores indirectos: i) mujeres que aún no hacen parte del comité pero que están interesadas en ingresar al mismo para consolidar el proyecto de emprendimiento e imprimirle empeño y dedicación al mismo, en beneficio de más mujeres de la comunidad y, ii) Amigos de amigos mediante los cuales se consiguen potenciales clientes.

Actividad 2. Mapa de negocio.

El Comité de Artesanías, hace parte del *Programa de mujeres*, uno de los varios programas que tiene la comunidad wounaan en Bogotá y que funciona de la siguiente manera:

Proveedores en Chocó:

- Papá de Albertina Moña
- Otros familiares

Proveedores en Bogotá, -a quienes les llega normalmente la materia prima proveniente del Chocó- y son ellos quienes se encargan de vender la misma al resto de comunidad en Bogotá:

- Albertina Moña
- Sercelinito Pirazá
- Cecilia Moya
- Fernando Pirazá

Distribuidor:

▪ Artesanías de Colombia: compra actualmente todos los productos al proyecto de emprendimiento no consolidado, que está organizado a través del Comité de mujeres artesanas wounaan.

Clientes:

- Nacionales, con capacidad de pago: estratos 4, 5 y 6
- Extranjeros

Materia prima que solicitan a sus proveedores en el Chocó:

- Cogollos de werregue
- Madera
- Semillas de werregue

Representantes comerciales:

▪ Arcenio Moya

▪ Sercelinito Piraza: quien no hace parte del proyecto de emprendimiento de las mujeres, pero por su liderazgo y experiencia siempre ha asumido el rol de representar a la comunidad en eventos comerciales artesanales, pero no promociona la imagen de un proyecto de mujeres artesanas.

Canales de venta:

- Ferias y muestras artesanales
- Eventos artísticos

Evaluación del nivel de análisis de la herramienta: mapa de negocio. Momento I.

Después de haber identificado a los actores que tienen relación con el proyecto de emprendimiento, se evaluó el proceso llevado a cabo específicamente para esta herramienta - *Mapa de negocio*-, mediante los cuatro (4) criterios de evaluación definidos en la metodología de evaluación, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 12

Resultados del análisis de la herramienta: Mapa de negocio

| <i>Variables mapa de negocio/Criterio de evaluación</i> | Identificación | Descripción | Análisis | Proposición | <i>Promedio variable</i> |
|---|-----------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------------|
| Actores | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,75 |
| Relaciones | 1 | 3 | 2 | 1 | 1,75 |
| Promedio criterio | 1,5 | 2,5 | 2 | 1 | 1,75 |

Fuente: Elaboración propia.

Las dos (2) variables abordadas en la herramienta del *Mapa de negocio*, a la luz de los criterios de evaluación, tuvieron un desempeño deficiente (1,75 en promedio), lo que evidencia el bajo nivel de respuesta que tuvo la comunidad al momento de identificar, describir, analizar y proponer respecto de cada una de las dos (2) variables de la herramienta.

Por su parte, el propósito del instrumento y su funcionamiento fue entendido de manera apropiada por parte de la comunidad.

Conclusiones del caso:

- Las mujeres artesanas Wounaan tienen unas reservas económicas producto de la venta de artesanías. Lo que necesitan en estos momentos, es fortalecer el modelo de negocio actual para generar mayores ingresos y estructurarse como organización.
- Existe la necesidad por parte de ellas de empoderarse más en temas organizacionales y de emprendimiento, para tener mayor autonomía en los temas comerciales y económicos en los que los hombres del Cabildo suelen por tradición, llevar el mando.
- La falta de experiencia en aspectos comerciales por parte de las mujeres, no les ha permitido tener una fuerte comprensión de la problemática que atacan, ni desarrollar productos y servicios más acordes a las expectativas de sus clientes a través de un modelo de negocio que imprima más valor a los productos artesanales que fabrican.
- Sus canales de venta se limitan mucho a las vitrinas comerciales que se abren a nivel nacional durante el año, como muestras artesanales y ferias y no les facilitan a los usuarios la posibilidad de contactarlos directamente.
- Se tiene una gran dependencia de un cliente corporativo que ha limitado en muchos casos su capacidad de explorar nuevos conceptos de diseño de productos, por cuenta de responder únicamente a los requerimientos que este les hace respecto de sus productos tradicionales.

- La venta a través de empresas distribuidoras suele dejar un beneficio económico para la comunidad, pero, no representa un conocimiento del cliente que es necesario para impulsar un proceso de innovación que pueda dar a conocer más a la cultura wounaan a través de una consolidación de una propuesta de valor diferencial en el mercado artesanal.

Conclusiones metodológicas:

- El hecho de empezar a ver reflejado gráficamente su emprendimiento desde el punto de vista de los actores con los que se relacionan y los flujos de intercambio con cada uno de ellos, le generó a la comunidad muchas inquietudes respecto a consideraciones que empiezan a evidenciar que no tienen claras de su negocio.

- Es fundamental que a partir de esta sesión no dejen de asistir las personas que tienen de cierta manera el liderazgo comercial del emprendimiento para que enriquezcan la misma y se pueda mapear correctamente a todos los actores y sus relaciones con el entorno.

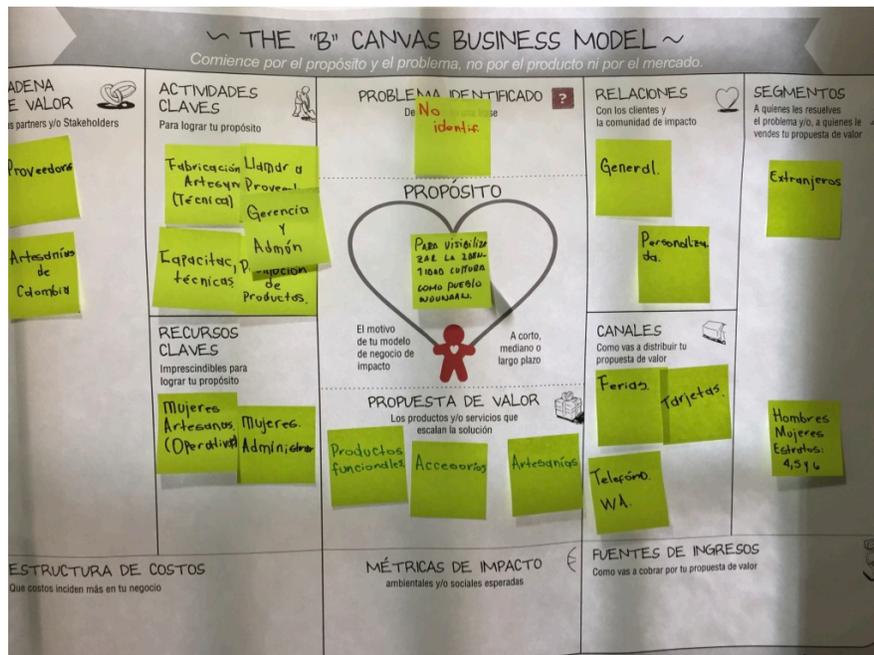
- Llevar a cabo actividades para activar la energía del grupo o por el contrario, buscar enfocar su atención, permite que el trabajo entre talleres fluya más que si se continuara sin una pausa.

➤ **Sesión 5.**

b) *Caracterización del actual modelo de negocio*

Actividad. Modelo de negocio. Consistió en desarrollar la herramienta del *Lienzo del modelo de negocio* (Osterwalder y Pigneur, 2011), con el propósito de identificar el proceso mediante el cual el proyecto wounaan de artesanías actual, está capturando, generando y entregando valor a los clientes para generar así mismo, beneficios económicos a la comunidad.

Foto 12. Lienzo de modelo de negocio inicial.



Fuente: El Autor.

Principales resultados:

- El propósito: por el cual quieren hacer realidad su emprendimiento, es para dar mayor visibilidad a la cultura y al pueblo wounaan.
- Problema: no se tiene aún identificado un problema que se les está tratando de solucionar a sus clientes. Simplemente entregan un producto por pedido o a través de exhibición comercial.
- Propuesta de valor: tres (3) categorías de productos: funcionales, accesorios, decorativos.
- Segmentos de clientes: identifican como quienes valoran más sus artesanías a los extranjeros, y en segundo lugar a hombres y mujeres de estratos 4, 5 y 6.
- Relaciones con los clientes: puede ser personalizada cuando hay un cliente que los contacta directamente y quiere conocer más en detalle el portafolio de productos que tienen para la venta o; la relación puede ser más general, cuando se asiste a eventos más grandes como muestras artesanales y los potenciales clientes se detienen más a observar rápidamente y a regatear precios de productos que les llama la atención.
- Canales: identifican principalmente las ferias artesanales a las que suelen asistir con frecuencia (canal indirecto) y la fuerza de ventas (canal directo) que suele estar representada por los hombres de la comunidad. No se identifican de manera clara las fases de los canales utilizados.

- **Actividades clave:** son principalmente las asociadas al proceso de obtención de la materia prima, la elaboración de los productos (mano de obra), la capacitación técnica y la promoción de los productos.
- **Recursos clave:** se identificó a las artesanas como el recurso humano fundamental dentro del modelo de negocio y al personal administrativo al que se aspira consolidar para que haya un liderazgo más estratégico.
- **Socios estratégicos:** se establecieron dos: i) los proveedores de la materia prima en el Chocó, de quienes se tiene una relación de alta dependencia para poder contar con los insumos necesarios para elaborar los productos artesanales y ii) la empresa Artesanías de Colombia, quien, aparte de ser el principal cliente corporativo, también ha sido fundamental para que las artesanas de la comunidad vayan mejorando los estándares de calidad del producto terminado.
- **Estructura de costos:** la materia prima es lo que tiene mayor peso en la estructura de costos del modelo: PVC, palma mona/quitasol, tintes y los cogollos de fibra de werregue.
- **Fuentes de ingreso:** representados, por el momento, por la venta de artesanías en general.

Evaluación del nivel de análisis de la herramienta: Modelo de negocio. Momento I.

Después de haber establecido las relaciones y flujos de intercambio que se dan entre el actual proyecto empresarial y los grupos de interés identificados, se evaluó el proceso llevado a cabo específicamente para esta herramienta -Modelo de negocio-, mediante los cuatro (4) criterios de evaluación definidos en la metodología de evaluación, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 13

Resultados del análisis de la herramienta: Lienzo del modelo de negocio

| <i>Variables modelo de negocio/Criterio de evaluación</i> | Identificación | Descripción | Análisis | Proposición | <i>Promedio variable</i> |
|--|-----------------------|--------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------|
| Propósito | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,75 |
| Problema | 1 | 1 | 2 | 1 | 1,25 |
| Propuesta de valor | 1 | 2 | 1 | 1 | 1,25 |
| Segmentos de clientes | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,50 |
| Relación con clientes | 3 | 2 | 2 | 1 | 2,00 |
| Canales | 2 | 2 | 1 | 1 | 1,50 |
| Actividades clave | 2 | 2 | 2 | 1 | 1,75 |
| Socios estratégicos | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,25 |

| <i>Variables modelo de negocio/Criterio de evaluación</i> | Identificación | Descripción | Análisis | Proposición | <i>Promedio variable</i> |
|---|-----------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------------|
| Estructura de costos | 3 | 2 | 2 | 2 | 2,25 |
| Fuentes de ingresos | 2 | 2 | 2 | 2 | 2,00 |
| Promedio criterio | 2,2 | 2,1 | 2,0 | 1,5 | 1,95 |

Fuente: Elaboración propia.

Las diez (10) variables abordadas en la herramienta del *Lienzo del Modelo de Negocio*, que fueron evaluadas a la luz de los criterios de evaluación señalados, tuvieron para esta primera ocasión un resultado deficiente (1,95 en promedio), -teniendo en cuenta el rango de puntuación que va de 1 a 5-, demostrando que el análisis que hace la comunidad de cada uno de los componentes evaluados del lienzo, no fue satisfactorio en cuanto a la identificación, descripción, análisis y proposición de los mismos, pese a haber entendido cómo funcionaba la herramienta y el propósito de haber trabajado con ella.

Conclusiones del caso:

- Las mujeres reconocen la importancia de identificar cuanto antes el problema que se quiere solucionar para comenzar a consolidar un modelo de negocio más robusto que responda a las necesidades de sus clientes y a los desafíos y oportunidades que enmarca el mercado de las artesanías en la actualidad.
- El desconocimiento de las necesidades de sus clientes no les ha permitido ampliar sus horizontes para explorar nuevos conceptos de productos o servicios que puedan llegar a ser igualmente valorados y apreciados por sus clientes/usuarios.
- El actual modelo de negocio se basa en la explotación de ideas de productos tradicionales que no llaman casi la atención de sus clientes actuales.
- La propuesta de valor no es clara, más allá de identificar las líneas de negocio que se tiene por el momento.
- No se evidencia articulación entre lo que son los valores del proyecto y la forma de comunicar todo ello junto a la manera única en la que son elaborados los productos por cada mujer. Se está dejando de agregarle valor a los productos desde este punto de vista que puede llegar a ser muy valorada por los clientes.
- No existe un modelo de negocio en estos momentos como tal, que esté consolidado bajo una figura jurídica legal. El proyecto de emprendimiento está a penas en una fase inicial, en el

que apenas se ha organizado un comité integrado por veinte (20) mujeres que trabajan lideradas por una persona de la misma comunidad que las guía en temas de diseño y hace de representante comercial frente a actores corporativos.

- Hay la oportunidad de conformar un equipo gerencial y administrativo que pueda conducir de manera estratégica el proyecto de emprendimiento, dado que la mayoría de las mujeres artesanas no entienden muy bien de estos temas al no contar con las competencias necesarias para hacerlo, mientras que hay otras mujeres en la comunidad que se vienen formando en temas más afines a lo empresarial, lo cual se hace indispensable para que el proyecto se pueda consolidar desde el punto de vista de la gestión organizacional.

Conclusiones metodológicas:

- Se recomienda que previamente a comenzar con el desarrollo del modelo de negocio, se explique con un ejemplo de la vida real, la manera en la que funciona esta herramienta. Esto le permitirá tener más claridad a las personas, respecto a la manera en que un negocio se estructura para poder generar ingresos. Es necesario resolver las inquietudes que puedan existir en la explicación del ejemplo para luego, empezar a desarrollar el modelo de negocio de la comunidad.

- El haber medido en este primer momento el nivel de análisis que hace la comunidad de las variables que componen las herramientas: *Mapa de negocio* y *Modelo de negocio*, permite también empezar a hacer un primer diagnóstico de cuáles son las zonas de oportunidad sobre las que habrá que empezar a trabajar más adelante.

➤ **Sesión 6.**

El gran dibujo

Actividad. A través de una actividad de cartografía social, se identificaron, tanto las capacidades y recursos con los que cuenta actualmente el grupo de mujeres artesanas, como con los que sueñan tener también a futuro cuando la empresa artesanal se encuentre consolidada.

Foto 13. Dibujo de las capacidades soñadas de las mujeres artesanas.



Fuente: El Autor.

Principales resultados:

Capacidades y recursos actuales

- A parte de sus innegables habilidades manuales, las mujeres artesanas cada vez se involucran más en tareas que les exige comunicarse tanto con otros miembros de su etnia como con personas de la ciudad, para abastecerse de los materiales que utilizan como materia prima e insumos con los que elaboran sus artesanías: fibras de las palmas de: Werregue, Quitasol, y Mil Pesos, así como madera y las tintas con las que se les da color a las figuras que lleva cada producto, que son las materias primas esenciales con las que se elabora una artesanía típica wounaan.

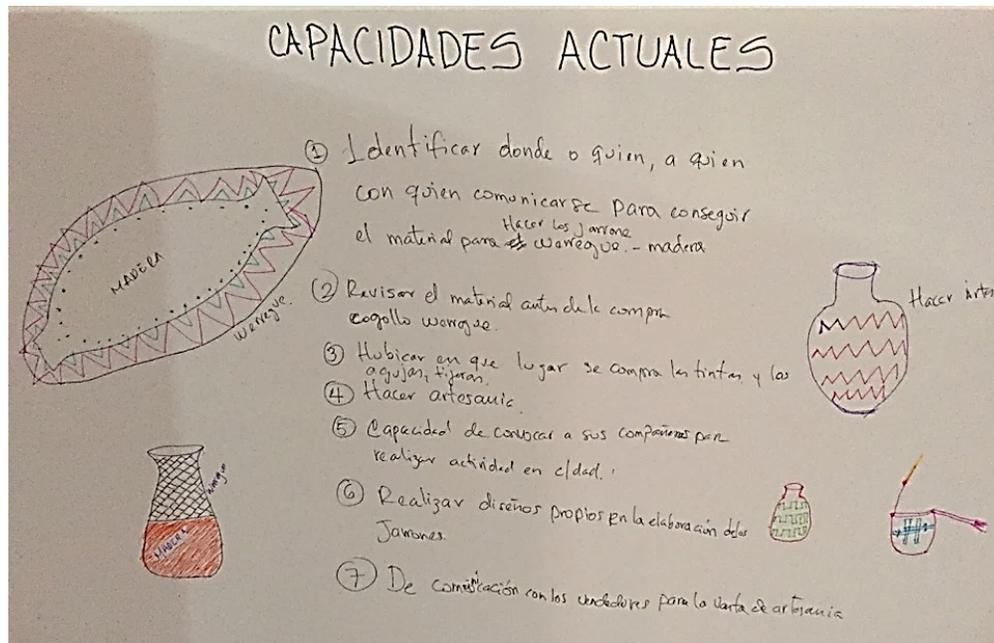
Foto 14. Artesanas dibujando los recursos actuales.



Fuente: El Autor.

- Cada mujer, al momento de inspirarse para plasmar una figura en un producto artesanal pone a prueba también su creatividad y, esto hace que los productos sean originales, en tanto casi nunca se repite un patrón o figura hecha por una misma artesana en sus productos.

Foto 15. Capacidades actuales.



Fuente: El Autor.

- Son muy pocas las herramientas que utilizan para llevar a cabo el proceso de tejido, la principal y casi única herramienta son las agujas.
- El recurso más importante que identifican a parte de las materias primas es el humano y con este, la capacidad que tiene cada una del grupo de las veinte (20) mujeres en motricidad fina para tejer. Resaltan que hay que tener habilidad en manos y pies para llevar a cabo el proceso de tejer correctamente una artesanía wounaano.

Capacidades y recursos soñados

- Dentro de los recursos con los que las mujeres se proyectan en un futuro cercano, está el de un espacio que sirva como taller para todas las mujeres artesanas, así como un vehículo donde puedan transportar sus productos para ofrecer un mejor servicio de entrega a sus clientes y un local comercial donde puedan exponer constantemente sus productos al público.

Foto 16. Recursos soñados.



Fuente: El Autor.

- También vuelve a hacerse evidente un dolor profundo que tienen al igual que el resto de la comunidad que está en Bogotá, y es el de llegar a tener un terreno propio a las afueras de la ciudad, donde el clima sea propicio para sembrar, sobre todo, las palmas de las que se obtienen las fibras y así, poder llegar a reducir los costos de las materias primas en sus productos.
- En su deseo de prestar también un mejor servicio, también sueñan con tener una línea telefónica única que esté disponible para que sus clientes puedan hacer requerimientos por allí.
- En cuanto a capacidades, las artesanas sueñan con empezarse a capacitar lo más pronto posible, dado que son conscientes que por más maestras que sean en su saber ancestral en el tejido, si no desarrollan capacidades para administrar y gerenciar su propio emprendimiento, este va a tener muchas limitaciones para mantenerse en el tiempo.

Conclusiones del caso:

- Se puede llegar a hacer importante que, dentro de las capacidades identificadas en el equipo de mujeres, se puedan empezar a complementar unas a otras en habilidades que no se les facilitan a todas y, el trabajo en equipo pueda llegar a generar una sinergia tal, que los lleve a mejorar la eficiencia y eficacia en los diferentes procesos tanto operativos como estratégicos.
- De la misma manera, se empieza a evidenciar la importancia de la división del trabajo a fin de hacer más eficientes algunos procesos operativos clave, que puedan llegar a reducir los tiempos y en el mejor de los casos, también pueda mejorar la calidad de los productos y así, empezar a generar más valor al portafolio.

- Se hace necesario empezar a gestionar capacitación a nivel técnico y profesional para que las mujeres que tienen afinidad por el tema gerencial y administrativo se puedan a empezar a formar en esas disciplinas para que asuman el rol de líderes visionarias del emprendimiento y, puedan garantizar una gestión apropiada en todos aquellos factores estratégicos que integran una organización.

Conclusiones metodológicas:

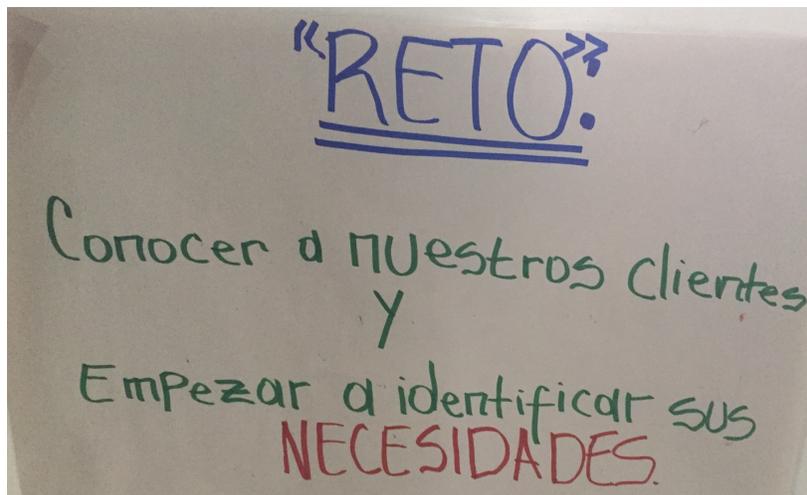
- Es importante explicar la diferencia entre una capacidad y un recurso y dar ejemplos de cada uno para que la comunidad pueda identificar y dibujar claramente cada uno.
- Se hace importante que una vez finalizado el dibujo, expliquen el significado de cada uno y por qué consideran que es actual o soñado y qué repercusión puede tener cada uno en el emprendimiento.

➤ **Sesión 7.**

El objetivo que conseguir de manera conjunta

Actividad. La sesión tuvo como propósito, identificar y formular el reto más inmediato del proceso de diseño para fortalecer el modelo de negocio artesanal de las mujeres Wounaan.

Foto 17. El reto definido.



Fuente: El Autor.

Principales resultados:

- Después de un recuento junto a la comunidad de todo lo que había venido sucediendo desde el primer taller, y de empezar a identificar fortalezas y áreas de oportunidad a ser reforzadas; se llegó a la conclusión, que parte importante de la consolidación de un modelo de negocio mínimo viable, requiere fundamentalmente de un proceso de

conocimiento de la problemática que se atiende y esto, demanda un proceso de conocimiento del cliente y las necesidades que este tiene por ser satisfechas.

- Se reflexionó sobre la necesidad de pasar de explotar ideas que ya no generan mayor valor al cliente, a explorar nuevos conceptos que deben ser extraídos de un proceso de *Diseño Centrado en las Personas* -Human Centered Design- y validados posteriormente con el mismo usuario/cliente.

Foto 18. Reflexión sobre la importancia del conocimiento del cliente.



Fuente: El Autor.

- Identifican que sus productos no cuentan con un certificado en el que se dé cuenta de la historia que hay detrás de la elaboración de cada artesanía y, que, además, muestre la exclusividad y originalidad que las mismas piezas pueden llegar a tener.

Conclusiones del caso:

- Se identifica la necesidad de agregarle más valor a los productos artesanales que actualmente se elaboran.
- Se valida junto a la comunidad, que es indispensable hacer una salida de campo para tener por primera vez más cercanía con sus clientes reales y potenciales y de esta manera acercarse más al conocimiento de sus necesidades.
- Se hace igualmente importante, empezar un proceso de acompañamiento para que la comunidad pueda organizar la cantidad de productos que tienen, por líneas de negocio -Unidades Estratégicas de Negocio- y referencias dentro de cada una de esas unidades estratégicas, para así poder unificar precios; dado que, entre la comunidad misma, se viene canibalizando el mercado porque existen artesanas y comerciantes que venden de acuerdo a lo que les parece debe ser el precio de venta al público y, estas disparidades, hacen que el cliente tenga la posibilidad de exigir un regateo, lo cual; le quita la posibilidad a los mismos artesanos de poder generar más

valor a sus productos, como resultado de una competencia por precios y no por la vía de la diferenciación.

Conclusiones metodológicas:

- Acá se hace indispensable hacer un recuento de lo que han sido las sesiones previas y las conclusiones que se llevan hasta el momento; esto, con el objetivo de articular aún más el proceso y que la comunidad empiece a relacionar y conectar todo lo trabajado y aprendido y, para que sobretodo; sean ellos mismos quienes a través de una reflexión puedan empezar a señalar cuál es el reto por afrontar con miras a consolidar el modelo de negocio mínimo viable.
- Es importante motivar a la comunidad en este momento del proceso de diseño, puesto que podría empezarse a generar malestar por parte de algunos miembros de la comunidad respecto a la no consecución de resultados tempranos. Es allí, donde las habilidades del diseñador social deben entrar en juego, para saber administrar la incertidumbre que él sabe es propia de esas fases del proceso, pero, que debe saber comunicar de manera asertiva a la comunidad para que el compromiso y entusiasmo no decaiga por parte de ellos.

5.3 Etapa: Acercamiento colaborativo

5.3.1 Objetivos:

- Preparar y transferir conocimiento a la comunidad para aplicación de herramientas de trabajo de campo para el conocimiento de los clientes/usuarios.
- Acercarse y empatizar con los clientes/usuarios en una muestra artesanal con fines investigativos.

➤ **Sesión 8.**

Prepararse para conocer y entender a sus clientes/usuarios

Actividad. Esta sesión tuvo como objetivo, preparar a la comunidad y co-crear junto a ella, las herramientas que iban a ser utilizadas en la siguiente sesión, en el trabajo de campo con fines investigativos, en el que se esperaba recopilar información de los clientes reales y potenciales, utilizando los principios y algunas herramientas del *Diseño Centrado en el Usuario*.

Foto 19. Desarrollo de la sesión.



Fuente: El Autor.

Principales resultados:

▪ Teniendo en cuenta los cuatro (4) momentos más relevantes en la gestión de un servicio, que son: el deseo, la búsqueda, el uso y la venta/compra; se guio un proceso de facilitación tendiente a que las mujeres entraran en un estado mental que les permitiera preguntarse a sí mismas, ¿qué les gustaría preguntarles a sus clientes respecto de cada uno de esos instantes?, y poder así conocer, dónde hay oportunidades de agregarle valor al servicio y a los productos que ellas venden.

Foto 20. Grupo de mujeres en sesión de ideación para definir lo que quieren conocer de su cliente.



Fuente: El Autor.

- **Momento del deseo/necesidad:** las artesanas desean saber principalmente, qué es lo que enamora al cliente de un producto hecho a mano, por qué toma la decisión de comprarlo y qué es lo que las personas realmente valoran cuando compran un producto hecho a mano a alguna etnia ancestral.
- **Momento de la búsqueda:** las mujeres desean conocer a través de qué canales el cliente busca este tipo de productos y a futuro cómo se le facilitarían las cosas al momento de buscar los mismos.
- **Momento del uso:** se quiere conocer qué otras categorías de productos, está empezando a demandar el cliente de piezas hechas a mano.
- **Momento de la compra:** se definió que es de gran relevancia conocer dónde los clientes suelen comprar los productos artesanales que tienen.
- Transversalmente se hace importante para ellas, conocer qué les produce a sus clientes alegría y desilusión, respecto a cada uno de esos cuatro (4) momentos. (Ver herramientas co-creadas para la sesión generativa en los anexos).

Conclusiones del caso:

- Se hace evidente que la comunidad de mujeres se ha centrado siempre en vender un producto sin pensar que detrás de la venta de este, debe haber asociado un servicio que puede llegar a generarle más valor percibido al cliente.
- La comunidad admite de manera clara y sincera, no tener un mayor conocimiento de sus clientes, debido a que no han reconocido la importancia de acercarse a ellos para conocer qué es lo que realmente quieren ver de novedoso para comprar.
- La comunidad empieza a comprender que no hay limitantes para empezar a explorar nuevos conceptos de diseños, dado que, aunque haya un vuelco en líneas de productos que no sean los que tradicionalmente han caracterizado a la cultura wounaan, esto puede llegar a tener mucha más acogida por los clientes que buscan otro tipo de productos hechos a mano, distintos a los tradicionales. Esta hipótesis la validará finalmente el cliente en la muestra artesanal generativa de la siguiente sesión.

Conclusiones metodológicas:

- Fue importante que, para esta sesión, las mujeres artesanas fueran pensando y reflexionando con antelación, lo que quisieran conocer de sus clientes. Esto permitió que el taller fluyera de mejor manera y que la comunidad tuviera una participación muy activa en la generación de las herramientas a trabajar con los clientes en la sesión generativa.
- Es importante armar grupos de trabajo para que entre ellos puedan dialogar y desarrollar las actividades que se tengan planteadas. Como esta es una sesión con momentos divergentes de pensamiento, hay que motivar la generación de la mayor cantidad de ideas posibles en intervalos de tiempos cronometrados. Esto despierta los ánimos del grupo y les exige ser creativos.

➤ **Sesión 9.**

Conocer y acercarse a las necesidades de los usuarios

Actividad. Se llevó a cabo en la Universidad EAN (el 18 de agosto de 2018) una muestra artesanal que tuvo dos propósitos: i) propiciar un espacio en el cual las mujeres pudieran entablar -por primera vez para muchas de ellas-, una relación comercial más cercana con sus clientes potenciales y reales y ii) llevar a cabo una sesión generativa, en la que los usuarios entraran a jugar un papel fundamental aportando ideas e información que resultara valiosa para ajustar un modelo de negocio que se adapte mucho más a las necesidades de las personas.

Foto 21. Mujeres acercándose a sus clientes.



Fuente: El Autor.

Principales resultados

- La sesión fue liderada de principio a fin por las mujeres, pese a la ansiedad normal que tenían momentos antes de comenzar.
- Los asistentes fueron guiados de manera sutil por tres (3) momentos de la sesión: el primero fue el registro, el segundo, la muestra artesanal en donde, a parte de observar y comprar artesanías, las mujeres pudieron conversar de manera más cercana con las personas y mostrarles en vivo cómo se teje una artesanía y los procesos espirituales previos que se llevan a cabo.

Foto 22. Desarrollo de la muestra artesanal.



Fuente: El Autor.

El tercer momento fue la sesión generativa, en la que los usuarios participaron aportando ideas que permitieran posteriormente mediante análisis identificar sus necesidades, su pensar, sentir y soñar; información que serviría para guiar posteriormente a través de diseño, nuevos conceptos de productos.

- Las personas que se acercaron a la muestra artesanal, entre estudiantes e invitados, mostraron cercanía, admiración, respeto y reconocimiento no solo a los productos artesanales, sino a la labor ardua que deben llevar a cabo estas mujeres al tejer, para finalizar un producto.
- La exposición visual que se presentó a lo largo de la sesión resaltó la cultura wounaan, la labor artesanal ancestral que llevan a cabo estas mujeres, y puso de presente, los atributos que configuran el significado que tienen los productos artesanales de esta etnia y que muchas personas desconocen.

Foto 23. Parte II de la sesión generativa.



Fuente: El Autor.

Conclusiones del caso:

- Tanto las mujeres artesanas que asistieron, como los usuarios, pudieron a través de la empatía, entender más de cerca las realidades que viven las dos (2) partes.
- A primera vista, los asistentes mostraron mucho más interés en participar en la sesión generativa al haber pasado por la experiencia de la muestra artesanal y constatar de boca de las artesanas, lo que representa en términos de significado para su cultura, la tejeduría y, con ello, todas las figuras que plasman con una especie de “mística” en sus artesanías.

- Las artesanas mostraron más confianza en ellas mismas, a tal punto, que guiaron en varias ocasiones a los asistentes durante la sesión generativa, lo cual generó que esta parte de la experiencia se tornara más significativa para los participantes.

Conclusiones metodológicas:

- En la corresponsabilidad que se debe asumir tanto por parte de la comunidad como el facilitador que guía el proceso de diseño, es importante ceder el liderazgo en ciertos momentos a la comunidad para que guíen algunas actividades y empiecen a desarrollar habilidades de comunicación y análisis; esto les permite ir ganando confianza y empoderarse aún más de su proyecto.

- Facilitar las cosas para que los emprendedores -en este caso la comunidad- y sus usuarios se encuentren en un espacio sin fines comerciales, detona procesos colaborativos de gran alcance para los propósitos del reto enfrentado.

- Es este el momento de aplicar las herramientas que se hayan seleccionado previamente por parte del diseñador y que más se ajusten al caso y al escenario, para recopilar la mayor cantidad de información que se pueda de los usuarios.

- Es fundamental que en este tipo de sesiones el facilitador juegue más un rol de investigador etnográfico y se pueda extraer de la sesión, información adicional valiosa tanto del comportamiento de los usuarios como de los emprendedores durante el desarrollo de la jornada. Esto robustecerá la data que será objeto de análisis posterior.

5.4 Etapa: Diagnóstico

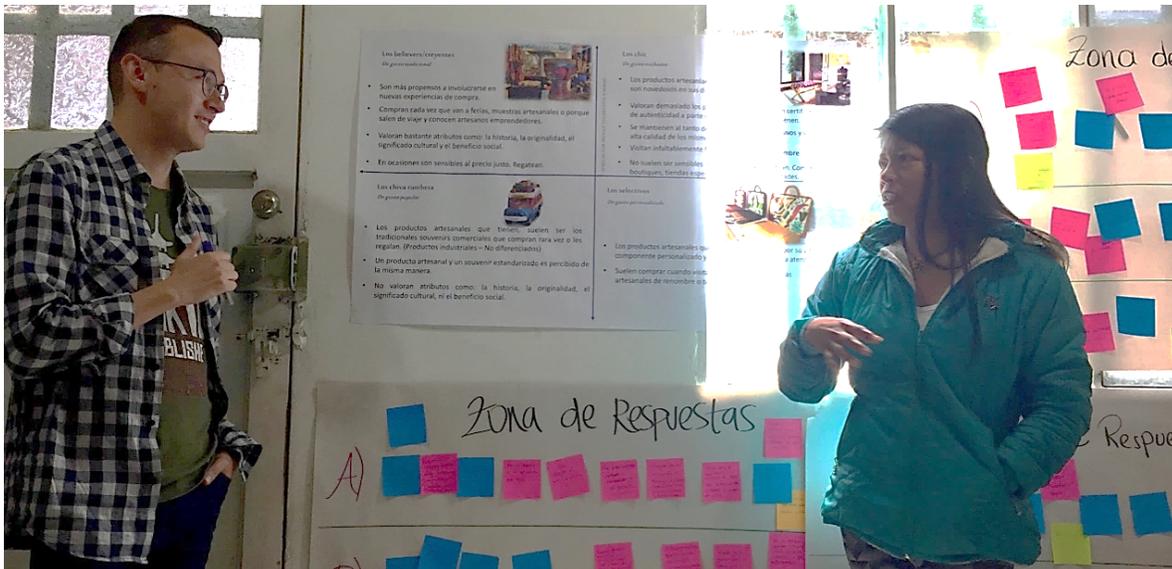
5.4.1 Objetivos:

- Reflexionar junto a la comunidad sobre la experiencia vivida con sus usuarios/clientes.
- Interpretar junto a la comunidad la información recolectada en la muestra artesanal investigativa.
- Analizar y darle sentido a la información a través de diversas herramientas.
- Generar varios principios de diseño que guíen a las mujeres artesanas hacia elementos a integrar en el tejido de sus piezas y que generen valor agregado a los usuarios.
- Conectar al grupo de mujeres artesanas con otras emprendedoras del sector artesanal con el propósito de abrir nuevos territorios de oportunidad.

➤ **Sesión 10.**

Actividad 1. Presentación de los resultados parciales de la sesión generativa. Una vez hecho el acercamiento con los usuarios, se comenzó un proceso de interpretación de la información de la sesión generativa para tener un mejor entendimiento de ellos. Previo a la realización de esta sesión, se sistematizaron y analizaron por parte del facilitador, los datos que se muestran a continuación y que fueron presentados al grupo de mujeres artesanas de la comunidad.

Foto 24. Socialización de resultados y experiencias con la comunidad.



Fuente: El Autor.

Actividad 2. Taller de herramientas de análisis. Con el propósito de identificar los elementos que pueden empezar a configurar una experiencia más agradable en cuanto a servicio y producto hacia los dos tipos de clientes escogidos, se desarrolló con la comunidad las herramientas: *Mapa de empatía* y *Propuesta de valor*, para conocer a profundidad las necesidades de estas personas/usuarios y, con ello, poder empezar a guiar en las próximas sesiones, una estrategia de experiencia de usuario más acorde con lo que estos clientes buscan.

Foto 25. Desarrollo del mapa de empatía y la propuesta de valor.



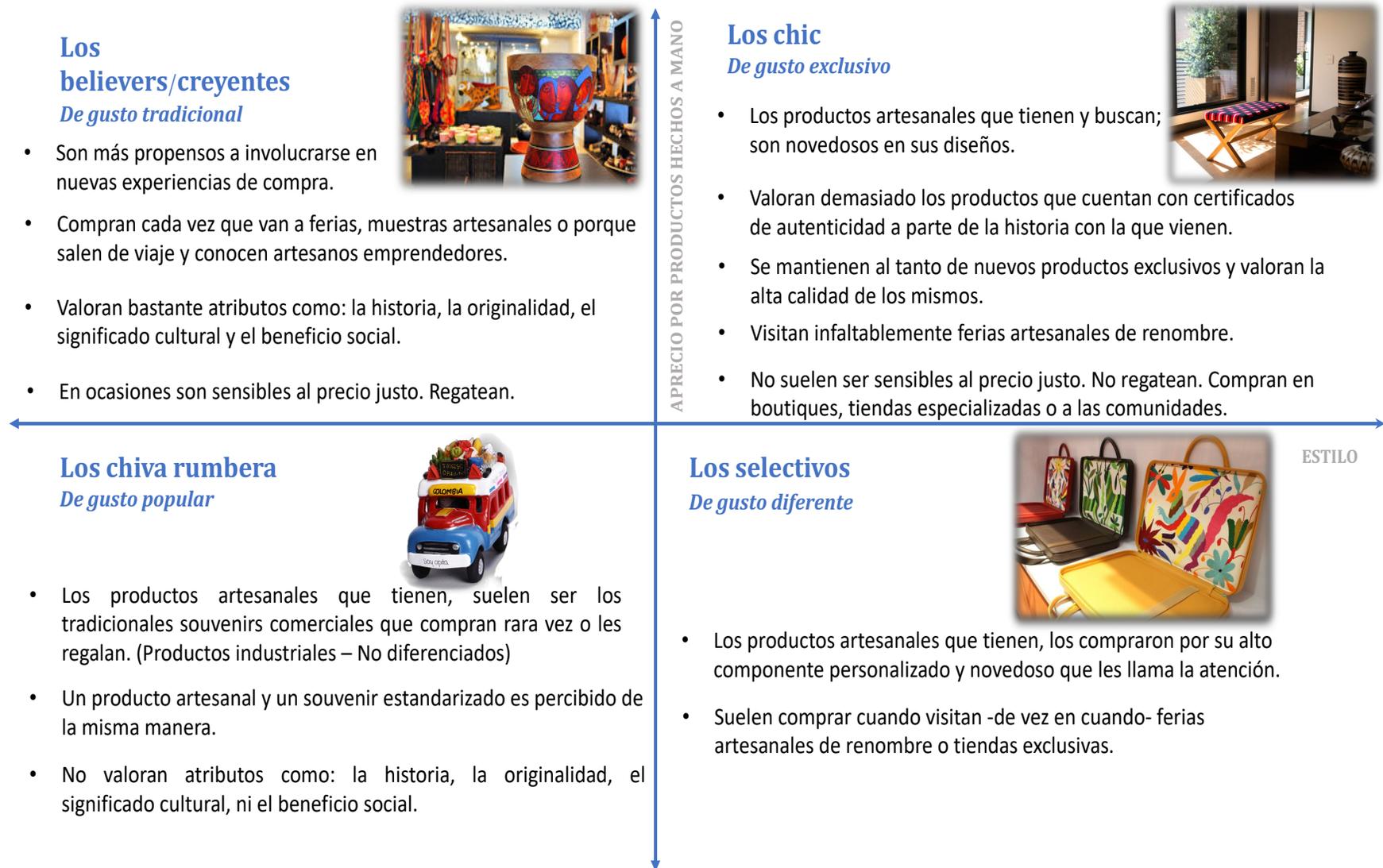
Fuente: El Autor.

Principales Resultados

❖ Actividad 1. Presentación de resultados sesión generativa.

- Del previo análisis de la información, se pudieron identificar cuatro (4) tipologías de clientes, de los cuales, la comunidad eligió dos (2) de ellos, luego de un análisis estratégico, para empezar a enfocar el trabajo de diseño de productos hacia ellos: los de gusto exclusivo (“Chic”) y los de gusto diferente (“Selectivos”). (Ver figura 6)

Figura 6. Matriz de perfilación de usuarios por variables.



APRECIO POR PRODUCTOS HECHOS A MANO

ESTILO

Fuente: Elaboración propia.

▪ Diseñar para los dos (2) tipos de *usuarios extremos* anteriormente mencionados, va a abarcar automáticamente también a un tercer tipo de usuario, denominado: “Los creyentes”, quienes, por sus características generales, están más propensos a valorar y comprar productos artesanales indistintamente de sí el estilo de diseño es tradicional o moderno; lo que indica que, lo que se diseñe para los dos (2) usuarios extremos escogidos, se va a adaptar con facilidad a los gustos y preferencias de este tercer tipo de cliente.

❖ *Actividad 2. Taller de herramientas de análisis.*

▪ Con base en toda la información recolectada en la sesión generativa, se construyó un perfil más cercano de las necesidades y expectativas de los dos (2) tipos de usuarios escogidos a través de las herramientas del *Mapa de empatía* y *Propuesta de valor*.

Foto 26. Análisis e interpretación de resultados.



Fuente: El Autor.

- El análisis empieza a revelar que, las principales necesidades de estos clientes están orientadas hacia: i) encontrar productos con estilos modernos que les generen más valor a diferencia de lo que actualmente se viene encontrando en el mercado y ii) encontrar una propuesta que también les agregue valor en cuanto al punto de contacto de los canales de venta, dado que los usuarios manifiestan, de manera general, que no suelen localizar de manera sencilla tiendas de productos hechos a mano que sean atendidas por comunidades de artesanos indígenas. (Ver el detalle de los resultados del análisis en los anexos).

Conclusiones del caso:

- Las personas tienen diferentes formas de percibir y valorar los productos hechos a mano. Hay diferentes atributos que deben ser tenidos en cuenta, al momento de valorar el significado que en conjunto puede representar una artesanía para una persona.
- Se hace muy importante, seguir guiando el modelo de negocio hacia una conexión más profunda con el cliente que le permita al emprendimiento alinear su modelo de negocio -propuesta de valor- a las necesidades y expectativas de los dos (2) clientes para los que se quiere empezar a enfocar todos los esfuerzos.
- Actualmente, el emprendimiento no está satisfaciendo las necesidades de estos dos (2) tipos de clientes. La propuesta de valor se encuentra por debajo de lo que estos aspiran a encontrar en conjunto para que el emprendimiento y la marca -que aún no está definida en cuanto a su identidad visual- empiecen a generar recordación y posicionamiento en el mercado.

Conclusiones metodológicas:

- En el proceso diagnóstico, es importante analizar tanto la información generada en la sesión generativa con los clientes reales y potenciales, como también la experiencia vivida por la comunidad; esto con la finalidad de escuchar la forma en que se sintieron y, evidenciar el grado de avance en el desarrollo de habilidades interpersonales por parte de ellos.
- Es importante hacer partícipe a la comunidad del proceso de análisis e interpretación parcial de la información, dado que como ellos han liderado la sesión generativa con sus usuarios, tienen información adicional que también resulta fundamental tener en cuenta al momento de encontrar un significado más amplio a la información empírica recabada.
- Desarrollar de manera colaborativa la sesión de análisis e interpretación parcial, permite empezar a generarle a la comunidad información que muy seguramente

desconocían del reto enfrentado, lo cual, le permite al proceso de diseño reivindicarse con ellos en el sentido de empezar a evidenciar que ha empezado el momento de cosechar los frutos del esfuerzo que se lleva hecho hasta el momento. Esto vuelve a subir el ánimo de la comunidad y refuerza su compromiso con el proceso de diseño.

➤ **Sesión 11.**

Actividad 1. Presentación de principios de diseño. Tuvo como propósito, llegar a conclusiones sobre los elementos que realmente generan valor agregado a los usuarios y que serán sintetizados a manera de principios de diseño generales para que la comunidad los tenga en cuenta al momento de producir artesanalmente, de ahora en adelante, su nueva línea de productos/soluciones para los clientes.

Foto 27. Taller principios de diseño.



Fuente: El Autor.

Actividad 2. Networking. A fin de empezar a generar nuevas oportunidades de ampliar los horizontes en materia de nuevos conceptos hacia las dos (2) líneas de productos a empezar a diseñar⁵, se buscó conectar a las artesanas con un par de emprendedoras del sector, para generar una alianza que les permita a las dos (2) partes, beneficiarse de una relación ganadora.

⁵ La investigación con los clientes, como se pudo observar anteriormente, arrojó como resultado una fuerte necesidad de empezar a diseñar en las siguientes dos líneas: 1) productos que además de decorativos sean funcionales y 2) productos accesorios que sean lo más novedosos, diferenciados y originales.

Principales resultados

Actividad 1. Presentación de principios de diseño.

▪ Después de haber analizado más de setenta (70) hallazgos de los dos tipos de clientes seleccionados; se clusterizaron por afinidad los mismos en diez (10) grandes temas. (Ver anexos)

▪ En la fase convergente de este paso, el facilitador llegó finalmente a sintetizar esos diez (10) temas, en los tres (3) principios que se muestran en las figuras 7, 8 y 9.

Actividad 2. Networking.

▪ Se consiguió conectar al grupo de mujeres artesanas con un par de emprendedoras del mismo sector. Con cada una de ellas, se podrá empezar a idear y a trabajar de la mano para que los productos artesanales wounaan, sigan hacia la dirección de lo que los clientes quieren ver en términos de productos por parte de esta comunidad indígena.

Foto 28. Artesanas recibiendo el mensaje de las emprendedoras.



Fuente: El Autor.

- Los dos (2) emprendimientos escogidos para hacer este primer acercamiento con la comunidad, se alinean en valores y filosofía a lo que es la comunidad de artesanas wounaan y la visión que tienen hacia: el respeto a la madre naturaleza, el diseño sostenible y la justicia social.

Figura 7. Primer principio de diseño.

HALLAZGO PROFUNDO (INSIGHT)



Las personas quieren encontrar productos artesanales de alta gama que sean además funcionales, porque quieren decorar sus espacios más íntimos y sentirse auténticos pero; no encuentran una oferta a la medida de sus necesidades.

PRINCIPIO DE DISEÑO # 1



“Diseño ancestral ajustado a las necesidades occidentales”

Necesidades:

- 1) Orden y belleza
- 2) Seguridad en sí mismo

EXPERIENCIA



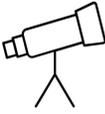
Productos exclusivos que no sólo decoran un espacio, sino que además, incorporan un diseño moderno utilitario y funcional.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Segundo principio de diseño.

HALLAZGO PROFUNDO (INSIGHT)



Las personas quieren encontrar productos artesanales que evoquen significados porque necesitan conectarse emocionalmente con el producto pero; estos actualmente no le cuentan una historia al cliente que él pueda recordar para siempre.

PRINCIPIO DE DISEÑO # 2



“Productos que evocan significados”

Necesidades:

- 1) Identidad: pertenencia
- 2) Entendimiento: asombro

EXPERIENCIA



Productos que narran su historia y brindan información de su naturaleza auténtica.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Tercer principio de diseño.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del caso:

- Empezar a abrir la posibilidad de que ellas analicen la viabilidad de una alianza estratégica con dos (2) emprendedoras del mismo sector, les puede llegar a abrir las puertas para que sus nuevas líneas de productos empiecen a generar más valor en diseño y significado a los clientes.
- Los tres (3) principios de diseño, resaltan las características de la nueva propuesta de valor que debe empezar a hacer único el emprendimiento de estas mujeres artesanas y que serán la base para que el *Modelo de negocio mínimo viable*, se adapte y supere las expectativas de lo que actualmente los clientes están encontrando en el mercado de parte de los productos wounaan.
- El empezar a explorar el tejido en nuevos conceptos de productos, será un reto para estas mujeres artesanas. Pero la actitud y el convencimiento con el que han asumido los resultados de la investigación las impulsa a adaptar su técnica para empezar un camino de co-ideación y co-creación junto a otras emprendedoras de productos artesanales, que le generen mayor valor a los clientes.

Conclusiones metodológicas:

- Es importante disponer de suficiente tiempo para esta sesión para explicar de manera tranquila, sencilla, pausada y, repetir las veces que sea necesario las conclusiones de la investigación que se sintetizan en un entregable que pueda ser visualizado por la comunidad. Es importante cerciorarse que todos han comprendido los resultados, los comparten y están dispuestos a empezarlos a aplicar.
- En esta fase, se recomienda, en lo posible, que junto a los resultados que se presenten, se empiecen a articular acciones que lleven a la comunidad a conectar con actores que puedan brindar algún tipo de respaldo a su proyecto y, de esta manera, entregar más responsabilidad a la comunidad y así asegurar de cierta manera, que deban esforzarse una vez culmine el proceso de diseño para continuar implementando lo recomendado.

5.5 Etapa: Co-creación de alternativas

5.5.1 Objetivos:

- Co-idear con los clientes y la comunidad wounaan, algunos elementos configurantes de la identidad de marca del emprendimiento.
- Co-diseñar el nuevo modelo y mapa de negocio mínimo viable del emprendimiento.

➤ **Sesión 12.**

Actividad. Co-ideación de marca. Una vez definidas las necesidades de los clientes y conociendo los principios de diseño que guiarán soluciones novedosas y atractivas para ellos, el siguiente paso en este proceso de facilitación, consistió en co-idear con usuarios y aliados, el nombre y la marca que identificará el emprendimiento.

Foto 29. Comunidad y usuarios co-ideando el nombre y la marca.



Fuente: El Autor.

Principales resultados

- Las cinco (5) propuestas que se generaron por parte de cada uno de los grupos, resaltan elementos característicos clave, que deberían distinguir tanto al nombre como a la marca del emprendimiento de la comunidad wounaan.
- Elementos clave: manos, conexión con la naturaleza, espiritualidad, dignidad, fortaleza, los usos espirituales y religiosos asociados a los materiales de los productos -la fibra de la palma de werregue y el chocolatlillo-, la mujer como transmisora y portadora del saber ancestral.

Foto 30. Propuestas de identidad de marca generadas en la sesión.



Fuente: El Autor.

Conclusiones del caso

- La comunidad evidencia durante la sesión, que son muchos los aspectos que se valoran por parte de los usuarios/clientes respecto del proceso que se lleva a cabo para elaborar una artesanía y, que no necesariamente, tienen que ver sólo con el producto final terminado.
- La comunidad reconoce la importancia de crear una identidad de marca de cara al cliente que muestre lo que en verdad representa para ellos su saber ancestral en tejeduría en werregue, para que sus productos recobren el verdadero valor económico y de significado cultural que han venido perdiendo.

Conclusiones metodológicas

- El diseño participativo con usuarios vuelve a convertirse en el eje principal de esta etapa de co-creación. Es de gran relevancia también, informar previamente a los usuarios que asistirán, sobre los objetivos y actividades a llevar a cabo el día de la sesión/taller para que la misma pueda ganar fluidez.
- Contextualizar a los usuarios en lo que es el proceso de diseño y el contexto histórico de la comunidad, es clave para que se pueda generar información de alta calidad.
- Las actividades conocidas como *rompehielos* son de gran ayuda en este tipo de sesiones para que la comunidad y los usuarios puedan entrar en confianza y el ambiente del taller se torne amigable y propicie estados mentales creativos.
- Evitar los elementos que puedan generar distracciones a los asistentes, permitirá que el foco de todos aumente y el tiempo estimado para las actividades se cumpla como se tiene planeado. Esto evitará tener que acortar o tener que acelerar el ritmo del taller por pérdida de tiempo.
- El espacio y ambiente del lugar que se escoja para trabajar es igualmente fundamental para que la sesión se torne agradable y brinde el confort necesario a los participantes.

➤ **Sesión 13.**

Actividad 1. Co-diseño del nuevo mapa de negocio y modelo de negocio mínimo viable.

Como parte final del alcance de este proceso de diseño, las actividades del último taller consistieron en volver a generar las versiones re-diseñadas del *Lienzo del modelo de*

negocio y el *Mapa de negocio*, con el propósito de ver condensados los resultados de este proceso de diseño estratégico.

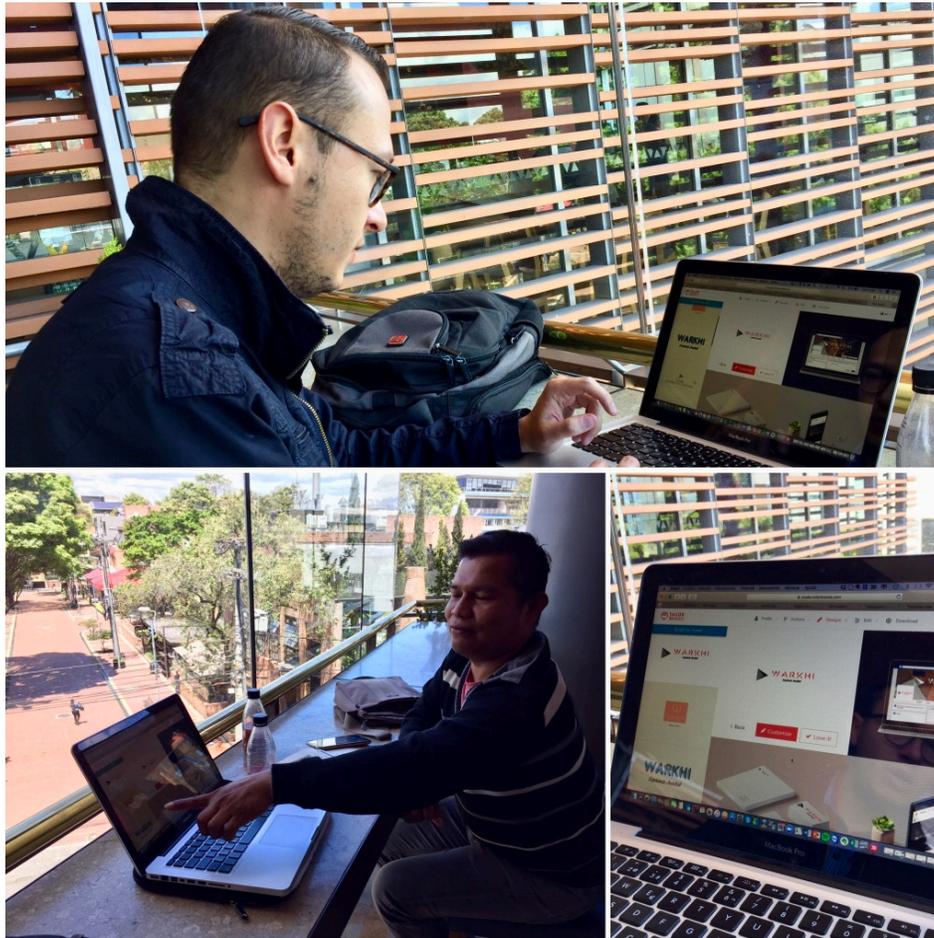
Foto 31. Desarrollo del nuevo modelo y mapa de negocio.



Fuente: El Autor.

Actividad 2. Co-creación de la identidad de marca. Tuvo como objetivo, definir junto al líder del grupo de mujeres artesanas, la identidad de marca con la que se darán a conocer en el mercado.

Foto 32. Abajo a la izquierda, Arcenio Moya, líder del grupo de mujeres artesanas, evaluando diferentes opciones finales de la identidad de marca.



Fuente: El Autor.

Principales resultados:

Actividad 1. Co-diseño del nuevo Modelo de negocio mínimo viable y Mapa de negocio

a) Modelo de negocio mínimo viable

- El propósito: se ratifica el propósito identificado inicialmente por la comunidad: dar mayor visibilidad a la cultura y al pueblo wounaan a través de su saber ancestral en el tejido.
- Problema: las personas quieren encontrar productos artesanales que se ajusten a sus necesidades: i) decorativas y funcionales de sus espacios (hogares y oficinas); y ii) personales de sentirse auténticos y originales.
- Propuesta de valor: i) la empresa, ofrece: i) colecciones de piezas 100% artesanales, que combinan la magia y espiritualidad del tejido ancestral wounaan, con lo mejor del

diseño de vanguardia para dar: elegancia, sofisticación y originalidad; ii) cada pieza cuenta una historia y brinda información de su naturaleza auténtica y, iii) el respaldo de una marca operada 100% por y para el beneficio de las mujeres indígenas de la comunidad Wounaan – Nonam de Colombia, sobrevivientes del conflicto armado.

- Segmentos de clientes: hombres y mujeres entre los 30 y los 60 años, que desean encontrar productos de alta gama, auténticos y originales.
- Relaciones con los clientes: asistencia personal en los puntos de venta (*Showrooms*).
- Canales: los directos serán inicialmente: redes sociales: Facebook e Instagram; herramientas de apoyo: Whatsapp, e-mail y blog digital. Canales indirectos: *Showroom* (salón de exhibición), páginas web de socios estratégicos y ferias de renombre.
- Actividades clave: i) aprovisionamiento de materia prima desde el Chocó, siempre bajo condiciones de respeto a la madre naturaleza, ii) co-diseño de productos junto a aliados estratégicos, iii) prototipado y validación con clientes, iv) proceso de tejido manual por las maestras artesanas y, v) promoción de productos (mercadeo).
- Recursos clave: i) físicos: punto de venta (*showroom*), ii) intelectuales: marca (registro y su protección), bases de datos, iii) humanos: maestras artesanas que garanticen la alta calidad de los productos, iv) económicos: fondo constituido por un porcentaje (reserva) de las ventas totales en el mes, para reinvertir en el emprendimiento.
- Socios estratégicos: i) proveedores de materia prima en el Chocó, espacios de co-working para establecer punto de exhibición y venta – *Showroom*, ii) Vivamaria (emprendimiento para co-diseño de la línea de accesorios), iii) Manosabia (emprendimiento para co-diseño de la línea funcional) y iv) universidades, para capacitación y formación en emprendimiento.
- Estructura de costos: i) materia prima: werregue, quitasol, palma mona, entre otros, ii) logísticos: transporte de materia prima y desplazamiento a ferias y puntos de venta, iii) mercadeo: empaques, comunicación visual y escrita y, iv) producción: diseño de prototipos.
- Fuentes de ingreso: i) línea de colecciones funcionales, línea de colecciones de accesorios, iii) línea de colección tradicional, iv) línea de servicios: talleres, alquiler y charlas.

Figura 10. Nuevo modelo de negocio mínimo viable.



Fuente: Co-elaboración con la comunidad wounaan.⁶

⁶ Lienzo: Adaptación del “B” Canvas Business Model. Diseñado por: 3vectores.com e innodriven.com, basado en el Canvas de Osterwalder y Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2011). *Licencia Creative Commons.*

Evaluación del nivel de análisis de la herramienta: modelo de negocio. Momento II.

Después de haber establecido las nuevas relaciones y flujos de intercambio que se dan entre el proyecto empresarial fortalecido y los grupos de interés identificados, se evaluó el proceso llevado a cabo específicamente para esta herramienta *-Modelo de negocio-*, mediante los cuatro (4) criterios de evaluación definidos en la metodología de evaluación, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 14

Resultados del análisis posterior de la herramienta: Lienzo del modelo de negocio

| <i>Variables modelo de negocio/Criterio de evaluación</i> | Identificación | Descripción | Análisis | Proposición | <i>Promedio variable</i> |
|---|-----------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------------|
| Propósito | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,5 |
| Problema | 4 | 3 | 4 | 4 | 3,75 |
| Propuesta de valor | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,25 |
| Segmentos de clientes | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,75 |
| Relación con clientes | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,25 |
| Canales | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,25 |
| Actividades clave | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,75 |
| Socios estratégicos | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,25 |
| Estructura de costos | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,25 |
| Fuentes de ingresos | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,25 |
| Promedio criterio | 3,7 | 3,3 | 3,6 | 3,1 | 3,43 |

Fuente: Elaboración propia.

Las diez (10) variables abordadas en la herramienta del *Lienzo del modelo de negocio*, que fueron evaluadas a la luz de los criterios de evaluación señalados, tuvieron para esta segunda ocasión, un resultado bueno (3,43 en promedio), -teniendo en cuenta el rango de puntuación que va de 1 a 5.

Indicador 1:

% de avance en el modelo de negocio: 75%

Cálculo⁷: $((3,43 - 1,95) / 1,95) = 0,75$

Lo que evidencia para esta segunda evaluación, una mejora del 75% con respecto al primer resultado obtenido en el nivel de análisis que hace la comunidad de cada uno de los componentes evaluados en el *Lienzo del modelo de negocio*; siendo este, un resultado satisfactorio en cuanto a la identificación, descripción, análisis y proposición de las variables evaluadas.

b) Mapa de negocio

Dentro de las novedades que trae el nuevo mapa de negocio, se destacan:

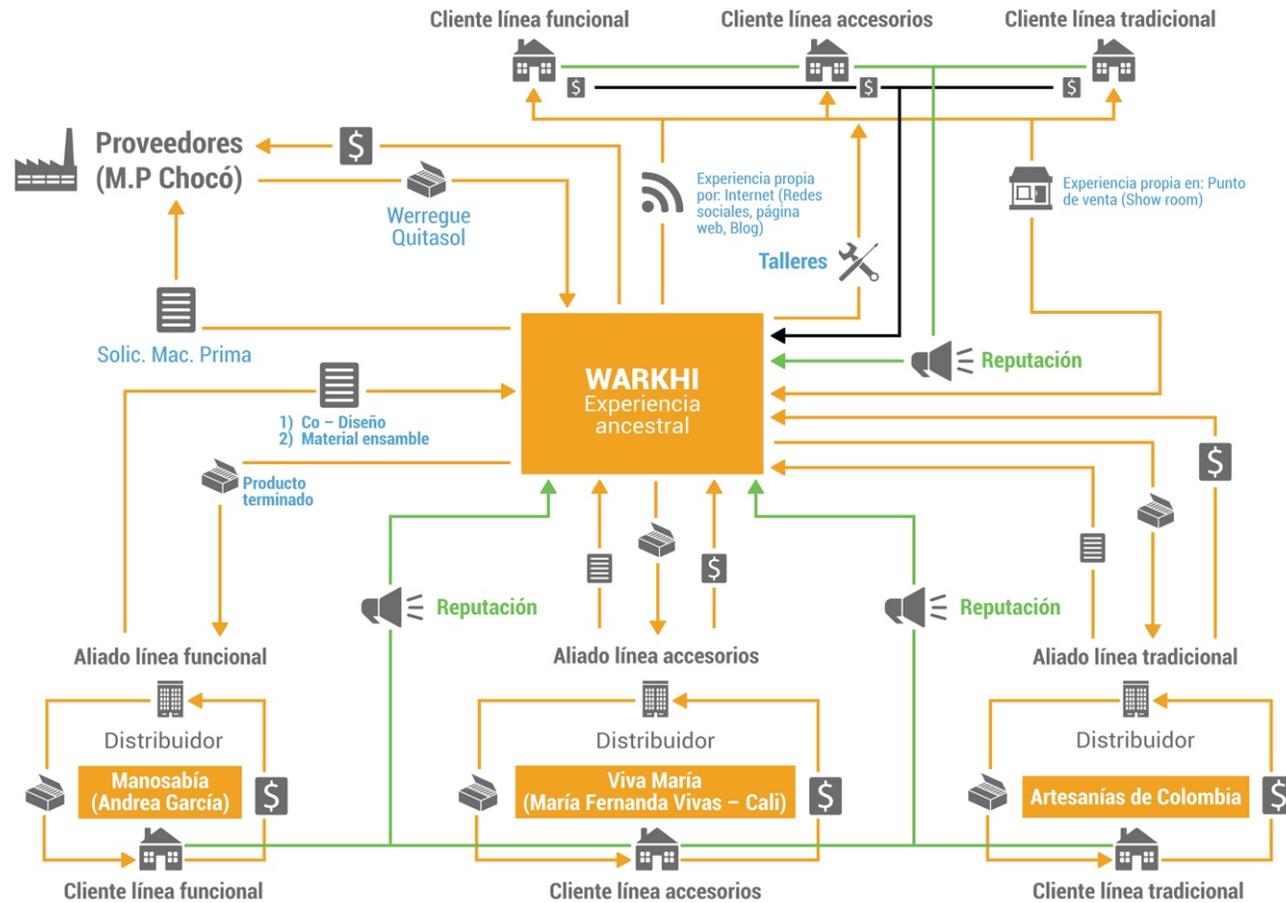
- Estrategia indirecta para llegar a los mercados primarios de EE. UU., Europa y Asia a través de dos (2) aliados estratégicos que tienen las condiciones para conectar las dos (2) nuevas líneas de productos premium con esos mercados. No se venderá cantidad, sino pocas piezas originales, de gran diseño y exclusividad.
- Estrategia directa para llegar al mercado nacional a través de: i) plataformas digitales, ii) un punto de experiencia – *Showroom* y iii) un servicio de talleres (workshops) que permitirán a los clientes sumergirse en una nueva experiencia con el arte del tejido.
- Los tres (3) aliados estratégicos, co-diseñarán y prototiparán con el emprendimiento wounaan, las piezas de las nuevas colecciones en las tres (3) líneas de productos.

⁷ El índice del indicador se calculó de la siguiente manera:

Promedio de puntaje modelo de negocio momento 2 (-) Promedio de puntaje modelo de negocio momento 1

Promedio de puntaje modelo de negocio momento 1

Figura 11. Nuevo mapa de negocio.



Fuente: Co-elaboración con la comunidad wounaan⁸.

⁸ Herramienta adaptada del modelo del *System Mapping* de la organización Board of Innovation, 2017 (www.boardofinnovation.com)

Evaluación del nivel de análisis de la herramienta: mapa de negocio. Momento II.

Después de haber identificado a los actores que tienen relación con el proyecto de emprendimiento, se evaluó el proceso llevado a cabo específicamente para esta herramienta -Mapa de negocio-, mediante los cuatro (4) criterios de evaluación definidos en la metodología de evaluación, arrojando los siguientes resultados:

Tabla 15

Resultados del análisis posterior de la herramienta: Mapa de negocio

| <i>Variables mapa de negocio/Criterio de evaluación</i> | Identificación | Descripción | Análisis | Proposición | <i>Promedio variable</i> |
|---|-----------------------|--------------------|-----------------|--------------------|--------------------------|
| Actores | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,25 |
| Relaciones | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,5 |
| Promedio criterio | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3 | 3,38 |

Fuente: Elaboración propia.

Las dos (2) variables abordadas en la herramienta del *Mapa de negocio*, a la luz de los criterios de evaluación, tuvieron para esta segunda ocasión, un desempeño bueno (3,38 en promedio), lo que evidencia el buen nivel de análisis que se tuvo por parte de los representantes de las mujeres artesanas. El propósito del instrumento y su funcionamiento fue entendido de manera apropiada por parte de la comunidad.

Indicador 2:

% de avance en el mapa de negocio: 93%

Cálculo⁹: $((3,38 - 1,75) / 1,75) = 0,93$

Lo que evidencia para esta segunda evaluación, una mejora del 93% con respecto al primer resultado obtenido en el nivel de análisis que hace la comunidad de cada uno de los componentes evaluados en el *Mapa de negocio*; siendo este, un resultado satisfactorio en cuanto a la identificación, descripción, análisis y proposición de las variables evaluadas.

⁹ El índice del indicador se calculó de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Promedio de puntaje mapa de negocio momento 2 (-) Promedio de puntaje mapa de negocio momento 1}}{\text{Promedio de puntaje mapa de negocio momento 1}}$$

Actividad 2. Co-creación de la identidad de marca.

▪ Posterior a la sesión de co-ideación de la identidad de marca, el grupo de mujeres artesanas definió junto a su líder que, el emprendimiento se llamará *Warkhi*, nombre que significa: experiencia ancestral, en lengua wounaan.

Figura 12. Identidad de marca final.



Fuente: Co-elaboración con la comunidad wounaan

▪ Se quería por parte del grupo de mujeres artesanas una marca con características de elegancia y exclusividad, combinado con diseño moderno y a la vez ancestral, con colores representativos de su cultura y que elogiara en su logo el arte de la fineza de su tejeduría.

▪ Esta nueva identidad¹⁰, representa el nuevo concepto de la marca que va dirigido a combinar la magia del tejido ancestral wounaan con el diseño moderno; expresa, además, una sutil feminidad que contrasta con los colores más representativos de la cultura.

Conclusiones metodológicas:

▪ Es importante hacer el cierre dando forma de manera colaborativa al modelo de negocio mínimo viable e ir reflexionando sobre el reto que conlleva a cabo su implementación para que el proceso de diseño con enfoque social pueda tener éxito.

¹⁰ La identidad de marca final se creó en la plataforma Tailor Brands www.tailorbrands.com, el 15 de octubre de 2018.

- Se recomienda establecer con la comunidad una hoja de ruta que defina las actividades clave a continuar gestionando en la fase de implementación y los responsables y encargados de cada una, definiendo un lapso de tiempo.

- Rodar el instrumento/indicador que se haya establecido para medir el nivel de transferencia de conocimiento o el nivel de análisis de herramientas, debe ser una de las actividades a no olvidar en esta sesión, dado que, es a través de este instrumento y sus indicadores, que se podrá establecer el grado de avance que tuvieron los miembros de la comunidad respecto a las variables indicadas de apropiación de conocimientos. Lo que permitirá evaluar de manera adicional, la efectividad del proceso de comunicación que tuvo el diseñador/facilitador con la comunidad al momento de transmitir sus conocimientos.

6. CONCLUSIONES

6.1 Conclusiones del caso - reto

- El modelo de negocio se ha robustecido en todos sus aspectos, empezando por identificar las necesidades reales que tienen los clientes/usuarios y, que no se estaban satisfaciendo con la oferta actual.
- Se pasó de tener una propuesta de valor con falta de claridad, a tener una (1) con tres (3) pilares que le dan un enfoque diferencial a la estrategia del emprendimiento.
- Se identifica en el nuevo modelo de negocio el perfil y las características que tienen los clientes para los cuales se empezará a co-diseñar piezas 100% artesanales y auténticas.
- El grupo de emprendedores indígenas, reconocen en esta fase final del proceso de diseño, la importancia de acercarse y conocer cada vez más a sus clientes y potenciales usuarios, para que la empresa se pueda mantener vigente y pueda de ahora en adelante ser mucho más reconocido el arte ancestral del tejido wounaan.
- El ampliar los horizontes de diseño que ha mostrado la investigación con los usuarios/clientes, les permitió evidenciar el gran potencial que tienen con su saber ancestral.
- El nuevo modelo de negocio opera en el marco de la economía social, en la cual se beneficia no solamente toda la comunidad indígena, sino todos los actores que se ven involucrados en el modelo económico. Así mismo, la propuesta de valor del emprendimiento social se alinea de manera más coherente con las necesidades y expectativas de los clientes que quieren ver otro tipo de productos con diseños innovadores por parte de los wounaan. Se identifica ahora, de manera clara y precisa, el valor agregado de sus productos desde una perspectiva comercial y cultural y, además, se resalta el propósito de justicia social por el que vela el nuevo emprendimiento que es el de dar una oportunidad de empleo digno, formal y de calidad a las mujeres de esta comunidad para que sigan su proceso de desarrollo humano y, también, se les incluya como agentes de cambio de la sociedad.
- Los canales de venta directos como las redes sociales se pueden empezar a trabajar de manera más efectiva, contando con una propuesta de valor más coherente y dirigida a un segmento específico de mercado. Así mismo, se cuenta ahora con un portafolio de productos mucho más estructurado de lo que había inicialmente y, por una identidad de marca que permitirá generar recordación y posicionamiento en el mercado.

- Se logró establecer una conexión más profunda con lo que esperan los clientes en las dos (2) nuevas líneas de productos, a través de tres (3) principios de diseño: i) concepto de colecciones que harán dinámica la oferta de productos, ii) diseño ancestral combinado con toques modernos que se ajusten a las necesidades occidentales y iii) productos que evoquen significados a través de sus historias.

- El grado del nivel de análisis que hizo la comunidad de las herramientas: *Modelo de negocio* y *Mapa de negocio*, y, que fueron medidas por el par de indicadores definidos, muestran un grado de avance del primer al segundo momento en que fueron aplicadas las herramientas en: un 75% para el *Modelo de negocio* y, del 93% para el *Mapa de negocio*; lo que indica un alto nivel de apropiación en cuanto a entendimiento e interpretación de las variables de cada herramienta y, que finalmente, se reflejó en el resultado de lo que terminó siendo el nuevo Modelo de negocio mínimo viable, co-creado con la comunidad.

- Se logró articular los valores y el archivo profundo de la comunidad (lo que son como cultura) con el modelo de negocio mínimo viable.

- Se consiguió que la comunidad fuera más consciente del valor de pasar de la explotación de ideas que no generaban valor, a la exploración de nuevos conceptos de productos y formas de relacionarse con el entorno, desde el punto de vista empresarial.

- De sólo una (1) línea de productos, se pasó a tener cuatro (4) unidades estratégicas de negocio.

- El proceso permitió empoderar al grupo de mujeres artesanas y su líder, no solo en temas de emprendimiento y diseño estratégico, sino, también en temas de liderazgo y superación de modelos mentales limitantes.

- Se hizo énfasis en la importancia de saber gestionar desde este momento inicial del emprendimiento, a varios de los grupos de interés que son claves para que el modelo de negocio pueda garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

- Se dejan como puntos clave en los que la comunidad de mujeres debe buscar apoyo, los siguientes: i) capacitaciones a nivel técnico y profesional así como a nivel empresarial y de proceso productivo, ii) asesoramiento legal para: constitución del emprendimiento y de protección de la marca y sus signos distintivos y iii) auto organizarse y establecer roles dentro de la organización.

- Se pasó de la idea a un modelo de negocio. De un sueño a un hecho. Que empezó a materializarse desde la actitud de querer salir adelante que tuvieron estas mujeres artesanas

y, que en estos momentos, les permite contar con una fuente de trabajo para ellas y sus familias que muy seguramente transformará positivamente la realidad de esta comunidad y la de sus generaciones futuras, quienes van a recibir un legado histórico marcado por la resistencia, la perseverancia y más recientemente por la capacidad de resiliencia que viene caracterizando a esta generación.

- Finalmente, el mayor logro de este proceso de diseño consistió en haber aportado a sentar las bases de un proceso de innovación social que debe seguirse fortaleciendo con el propósito de cerrar la brecha en términos de inclusión laboral que afecta a esta y a todas las demás comunidades indígenas en el mundo, lo cual limita sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.

6.2 Conclusiones y reflexiones del proceso de diseño con enfoque social llevado a cabo

- El proceso de diseño estratégico llevado a cabo, da muestra del gran potencial con el que cuenta el modelo metodológico tomado como base para replicarlo y seguirlo robusteciendo en futuros procesos con enfoque hacia la innovación social.

- Se recomienda siempre ser muy cuidadoso con el manejo de la comunicación, dando prioridad a que el Cabildo -máximo órgano de gobierno de cada comunidad indígena- esté enterado desde el primer momento de todo lo que se va a desarrollar y cuáles van siendo los avances y resultados obtenidos. Esto, con el propósito de evitar malos entendidos con la comunidad que no está tan involucrada en el proceso y, pese a ello, se pueda conseguir su respaldo al proceso de diseño o investigación que se lleve a cabo.

- Como es normal durante cualquier proceso de diseño, las necesidades de este fueron haciendo que el plan de trabajo previsto en cada fase se fuera ajustando en algunas sesiones y, con ello, también las herramientas a trabajar. Pero, pese a ello, el marco metodológico utilizado, se ajustó de manera adecuada al contexto del reto para desarrollar el proceso de creación del modelo de negocio mínimo viable, con la comunidad indígena wounaan.

- Este proyecto de grado ha evidenciado a nivel de su marco teórico y práctico, todo el potencial y capacidad que tiene actualmente el *diseño* como disciplina para aportar a todo nivel a la planeación, estructuración y puesta en marcha de estrategias cada vez más holísticas y participativas para el desarrollo comunitario local, a través de aproximaciones metodológicas creativas y enfocadas a resolver problemáticas sociales cada vez más complejas.

- El proceso permitió ir avanzando a la par en temas de desarrollo conceptual del modelo de negocio mínimo viable y, a la vez, ir generando espacios para el empoderamiento del grupo de mujeres, aspecto que se evidenció, es absolutamente necesario para que el proceso tenga aún más impacto y garantice de cierta manera, que la comunidad logre el entusiasmo y motivación necesarios para querer trabajar en la implementación de lo que logró ser conceptualizado junto a ellos.
- Al igual que disponer de bases metodológicas sólidas y que hayan sido previamente testeadas en contextos con características similares a los que se vaya a aplicar, es también fundamental las capacidades que logre tener la figura del diseñador -como facilitador- para ajustarse a los contextos, capacidades y recursos de una población, dado que son los *skills* o habilidades de este, lo que permite que el proceso pueda ser canalizado con éxito para encontrar esos escenarios de oportunidades que se buscan en el proceso de facilitación con miras a innovar.
- Es importante, no solamente *facilitar* sino ir guiando un proceso de análisis y reflexión de la información que se recolecta durante la fase de posterior a la identificación del problema o reto. Esto hace que, los resultados cobren más sentido en la comunidad y las personas se apropien aún más del proceso.
- Es importante, trabajar antes de comenzar cada sesión de facilitación en la configuración de un estado mental propicio que les permita a las personas involucradas en el proceso, enfocarse y estar más atentas durante el desarrollo de cada taller/workshop, para que los objetivos de este, puedan alcanzarse.
- El clima y el ambiente que logren ser configurados durante la experiencia de la *facilitación*, definitivamente juegan un rol fundamental para generar los estados mentales/*mindsets* propicios para desbloquear modelos mentales rígidos y con ello, motivar la creatividad de las personas. Es igualmente importante, generar ambientes cada vez menos formales y dar paso a la espontaneidad y gracia de todos los participantes para que los procesos de facilitación sean divertidos y motiven a las personas a aportar con la mejor actitud, lo cual marca una gran diferencia.
- Finalmente, es importante resaltar que hay que lograr desde el comienzo del proceso que, las personas para las que se está facilitando, encuentren sentido desde su archivo profundo, y sus sueños como equipo y, de esta manera, observar intersecciones o puntos en

común desde los cuales empieza a cobrar coherencia un proceso de diseño estratégico del tipo que sea.

7. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Para continuar contribuyendo a lo que fue este primer paso de un proceso de diseño con enfoque social, se recomienda continuar investigaciones con enfoques interdisciplinarios en las siguientes líneas:

- Poner en contexto la metodología utilizada directamente con la población de los territorios originarios de esta etnia, que están ubicados en el Chocó y Valle del Cauca, exactamente en los resguardos: San Antonio de Togoromá, Buenavista, Pichimá, Orpúa, Papayo, Chachajo, Burujón y Unión Balsalito y, de esta manera, atender las necesidades particulares que tienen estas poblaciones para reducir sus altos índices de pobreza y vulnerabilidad.
- Involucrar como una segunda fase del desarrollo de esta investigación, a la población de los territorios originarios, para que sean incluidos a través de diversas estrategias a la cadena de valor del modelo de negocio. Por ejemplo, como aliados en el suministro sostenible de las materias primas necesarias para la producción de las piezas artesanales y, de esta manera, se beneficie y se garantice la inclusión laboral de toda la etnia en sus diferentes resguardos a través de un propósito único.
- Implementar una estrategia de mercadeo digital en la cual se capacite a la comunidad y se co-diseñe junto a ella, una plataforma virtual que les permita mostrar al mundo: quiénes son como cultura, dar a su conocer su emprendimiento, ofertar sus colecciones de productos y líneas de servicios y, recibir pagos por esa misma vía; lo cual, les permitirá reducir la cantidad de intermediarios en el proceso comercial.
- Fortalecer la capacidad de gestión gerencial y administrativa del grupo de mujeres artesanas y continuar su proceso de empoderamiento en habilidades interpersonales para que puedan de esta manera, garantizar mayor organización y capacidad de direccionamiento estratégico a su emprendimiento.
- Gestionar una red de aliados para encontrar posibilidades de que la comunidad ubicada en Bogotá pueda disponer de un terreno propio o compartido que sirva para que los adultos transmitan a los niños y jóvenes que han nacido en zona urbana, toda su tradición agrícola y, de esta manera, salvaguardar sus costumbres culturales en este aspecto en las nuevas generaciones, para cuando estas tengan la oportunidad de retornar a sus territorios.

REFERENCIAS

- Arcos, C., Suárez, M., & Zambrano, S. (2015). Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Revista Academia y Virtualidad*, 8(2), 85-99.
- Banco Mundial. (2015). *Indigenous Latin America in the Twenty - First Century*. Washington, D.C: World Bank Publications.
- Björgvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P. (2010). Participatory design and democratizing innovation. *In proceedings of the 11th Biennial Participatory Design Conference* (págs. 41-50). Sydney: ACM.
- Cajaiba, G. (2014). Social innovation: moving the field forward. A conceptual framework. *Technological forecasting and social change*, 82, 42-51.
- Chaves, R., & Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, No. 93(93)*, 5-50.
- Cruz, A., & Rincón, L. (2017). Aprendizajes desde iniciativas de innovación social para la construcción de paz en Colombia: Narrar la paz desde abajo. *Revista Rumbo TS*, XII(16), 155-178.
- Espitia, P. E., & Cedeño, M. (2017). Formulación de una línea de investigación en Diseño sostenible para la innovación y el emprendimiento en Colombia, a partir del análisis de las líneas y grupos de investigación registrados en el Sistema de Ciencia Tecnología e Innovación (CTI). *ArDin. Arte, Diseño e Ingeniería*, vol. 6, 24 - 45.
- Ferruzca, M., & Rodríguez, J. (2011). Diseño sostenible: herramienta estratégica de innovación. *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*, 4(8), 47-87.
- Hernández, J., Tirado, P., & Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 165-199.
- Jiménez, J. E. (2017). *Análisis y desarrollo de un modelo de tutorización integral basado en el Design Thinking orientado a la innovación estratégica en empresas*

- colombianas (Tesis Doctoral)*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Krois, K. (14 de agosto de 2015). *Watch & read Eco-Social Design according to Ezio Manzini*. Recuperado el 15 de octubre de 2018, de By design or by disaster: <https://designdisaster.unibz.it/watch-read-eco-social-design-according-to-ezio-manzini/>
- Kumar, V. (2013). *101 Design Methods. A structured approach for driving innovation in your organization*. New Jersey: Wiley.
- Livingston, D. (2018). Graphic design, the communication of social issues and the evolution of the social alternatives design framework over forty years. *Social alternatives*, 37(2), 47-52.
- Manzini, E. (2009). New design knowledge. *Design Studies*, 30(1), 4-12.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs. An introduction to design for social innovation*. London: The MIT Press.
- Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A "social model" of design: Issues of practice and research. *Design Issues*, 18(4), 24-30.
- Martínez, P., Barana, M., Rocha, R., & Paschoarelli, L. (2017). Innovación, design y sostenibilidad social: nuevas tendencias para el desarrollo local en la contemporaneidad. *Revista de arquitectura*, 19(2), 68-77.
- Morelli, N. (2007). Social innovation and new industrial contexts: Can designers "industrialize" socially responsible solutions? *Design Issues*, vol. 23 (4), 23(4), 3-21.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations*, 8, 145-162.
- Murray, R., Caulier, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. London: National endowment for science, technology and the art.
- Ogel, L., & Castillo, A. (2012). Árbol estratégico. *ArDin. Arte, Diseño e Ingeniería*, (1), 106 - 130.
- OIT. (2015). *Derecho de los pueblos indígenas y tribales a un desarrollo incluyente sostenible*. Ginebra: ILO.
- ONU. (2010). *State of the world's indigenous people*. New York: Department of Public Information & Center for Indigenous People's Autonomy and Development (CADPI).

- Ortíz, J. C. (2016). Diseñando el cambio. La innovación social y sus retos. *Economía creativa*, 6, 9-35.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Papanek, V. (1985). *Design for the real world* (2º ed.). New York: Thames and Hudson.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- PNUD. (2011). *Pueblos indígenas, diálogo entre culturas. Cuaderno del informe de desarrollo humano en Colombia*.
- Ruíz, C., Patiño, O., & Echeverry, P. (2018). Emprendimiento social en comunidades indígenas. *Ponencia*. Bogotá, Colombia.
- Sanders, E., & Stappers, P. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, Vol. 4, No. 1, 5 - 18.
- Shedroff, N. (2008). Las emociones están en camino a la innovación significativa. *Revista Faz*, 8-19.
- Thackara, J. (2013). *Diseñando para un mundo complejo. Acciones para lograr la sustentabilidad*. México, D.F.: Designio.
- Tortosa, J. M., De Pablo, J., & Uribe, J. (2018). Innovación social como motor del desarrollo local y el emprendimiento social. *Revista Equidad Desarro*(31), 11- 25.
- Tromp, N., & Hekkert, P. (2016). Assessing methods for effect-driven design: evaluation of a social design method. *Design Studies*, 43, 24-47.
- United Nations Department of Public Information & Center for Indigenous People's Autonomy and Development (CADPI). (2010). *State of the world's indigenous people*. ONU , New York, New York.
- Vía Plural. (Enero de 2011). *Desplazamiento forzado comunidad Wounaan Nonam en Bogotá*. Obtenido de SCRIBD:
<https://es.scribd.com/document/54865446/Desplazamiento-Forzado-Comunidad-Wounaan-Nonam-en-Bogota>
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2), 1-19.
- World Bank. (2015). *Indigenous peoples policy brief. Still among the poorest of the poor*. Washington, D.C.

Los íconos que aparecen en algunas de las herramientas utilizadas durante los talleres de facilitación de este trabajo de grado son propiedad de:

- The Noun Project (www.thenounproject.com)
- Board of Innovation (www.boardofinnovation.com)

Puede conectar con el autor en las siguientes direcciones electrónicas:

jreyesar6714@universidadean.edu.co o andresreyes273@gmail.com