

# 05.

## INNOVACIÓN **BASADA EN DISEÑO: PROCESO CREATIVO**

Emprendimiento e innovación en el sector  
cultural, creativo y de las artes.





Innovación basada en diseño : proceso creativo : Emprendimiento e innovación en el sector cultural, creativo y de las artes / Fundación Gilberto Alzate Avendaño – FUGA ; Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. – Bogotá, 2022.

81 páginas : ilustraciones, tablas, gráficas ; 20 cm. – (Cartilla didáctica Aula Creativa para emprendedores y creativos ; Curso 05)

ISSN XXXXX

1. Elaboración de proyectos. 2. Pensamiento creativo. 3. Innovación. 4. Productos y servicios. 5. Emprendimiento. I. Tít. II. Serie.

CDD 338.04

© Fundación Gilberto Alzate Avendaño - FUGA y Universidad Jorge Tadeo Lozano

## **FUNDACIÓN GILBERTO ALZATE AVENDAÑO - FUGA**

**Claudia López Hernández**  
Alcaldesa de Bogotá

**Nicolás Francisco Montero  
Domínguez**  
Secretario de Cultura, Recreación  
y Deporte

**Margarita Díaz Casas**  
Directora Fundación Gilberto  
Alzate Avendaño - FUGA

**María del Pilar Maya Herrera**  
Subdirectora para la Gestión del  
Centro de Bogotá Fundación  
Gilberto Alzate Avendaño - FUGA

**Ángela María Reyes Gómez  
Lucas Mateo Sánchez Torres  
Jaime Augusto de Greiff Cabezas  
María Angélica López Ahumada  
Freddy Ernesto Ramírez  
Rodríguez**

Equipo de Fortalecimiento al  
Ecosistema de la Economía  
Cultural y Creativa

Subdirección para la Gestión del  
Centro de Bogotá

Fundación Gilberto Alzate  
Avendaño - FUGA

## **UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO**

**Carlos Sánchez Gaitán**  
Rector

**Andrés Franco**  
Vicerrector Académico

**Liliana Álvarez**  
Vicerrectora Administrativa

**Felipe César Londoño**  
Decano de la Facultad de  
Artes y Diseño

**Julián Dicker Echeverry**  
Jefe de Educación Continua

**Alejandra Villamil Mejía  
Renata Marcela Gómez  
Sandoval**

**Marcela Castro  
Daniela Cuervo González  
Angela Buitrago**  
Equipo Programa Aula  
Creativa

**David Osorio**  
Ilustraciones Observatorio  
de Creación y Diseño

**Daniela Cuervo González**  
Diseño Editorial

**Alejandra Villamil Mejía  
Renata Marcela Gómez  
Sandoval**  
Compiladoras

**Diego Restrepo**  
Tallerista Curso 5.  
Innovación basada en  
diseño: el proceso creativo

# 05.

## INNOVACIÓN **BASADA EN DISEÑO: PROCESO CREATIVO**

Emprendimiento e innovación en el sector cultural, creativo y de las artes.

Curso 5

---

# Innovación basada en diseño: el proceso creativo





5.

**“El diseño puede ser arte. El diseño puede ser simple. Esas son las razones por las cuales es tan complicado”.**

Paul Rand



## Introducción

Desarrollar habilidades para construir y perfilar modelos de negocios eficientes en mercados competitivos, sobre todo en contextos complejos que obligan a pensar la sostenibilidad como eje central.

## Descripción del curso y contenidos

El Diseño como campo de estudio ha demostrado ser muy efectivo para desarrollar desde procesos y componentes de negocio hasta modelos y validaciones por lo que se han aprovechado algunos de sus campos de conocimiento para la producción de alternativas de innovación y participación.

## Perfil del experto

### Diego Restrepo

diego.restrepoq@utadeo.edu.co

- Creación Multimedia
- Antropología de medios
- Ciencia cognitiva
- Creatividad y los perfiles de motivación para la gestión y transmisión de conocimiento al interior de las comunidades
- Procesos de diseño en la organización generativa para la transformación social

## Temas específicos a desarrollar

1. Formulación de proyectos de innovación
  - ¿Qué es un proyecto?
  - ¿Qué es una formulación de proyectos?
2. Estrategias desde el Diseño
  - ¿Qué es innovación?



**A**

**Conceptos**

## Parte I. Formulación de proyectos de innovación

Uno de los componentes claves al desarrollar un proyecto de innovación parte de **reconocer un mercado, una comunidad, una población y un espacio** donde prestaremos nuestros servicios u/o ofreceremos nuestros productos.

### ¿Qué es un proyecto?

Este concepto se entiende como un **conjunto de actividades que deben ser planificadas, interrelacionadas y coordinadas** para alcanzar una meta en común.

Para alcanzar las metas propuestas de un proyecto, es necesario contar con una estrategia previa donde se describa al detalle actividades, personas, tiempo y presupuesto. Los proyectos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Proyectos productivos privados:** proyectos que tienen como fin generar rentabilidad y obtención de lucro, suelen estar presentados en las áreas empresariales, emprendimiento o industrial.

- **Proyectos sociales:** proyectos que no poseen fines de lucro, que están orientados a alcanzar un impacto importante en la sociedad y su comunidad.

- **Proyectos comunitarios:** proyectos que están apuntados al desarrollo de una comunidad.

- **Proyectos de investigación:** proyectos que tienen como objetivo la documentación y exploración de nuevo conocimiento.

#### Anotaciones

## ¿Qué es una formulación de proyectos?

Es un procedimiento para recopilar, **crear y sistematizar información que permite crear e identificar ideas de negocio, impactos y costos**. La formulación de proyectos debe estar enfocada a responder principalmente a una problemática detectada y posterior solución que apunte a una satisfacción plena de una necesidad puntual.

### Fases para formular un proyecto

- 1. Diagnóstico - Identificación del problema:** Identificar la razón y el porqué del proyecto es la fase más importante puesto que no es solo identificar necesidades, sino un objeto sólido que impacte verdaderamente a una comunidad.
- 2. Descripción del proyecto:** detectada la necesidad, redactar la justificación del proyecto respondiendo a las siguientes preguntas:
  - ¿Qué se quiere hacer?
  - ¿Qué se espera obtener?
  - ¿Quiénes son los interesados del proyecto?
  - ¿Quiénes son los beneficiarios?
  - ¿Cuáles son los productos o servicios creados en este proyecto?
- 3. Identificación de actividades:** descripción detallada de las actividades y acciones que van a realizar durante el proyecto para cumplir las metas u objetivos.
- 4. Planificación con cronograma de actividades:** cronograma de tareas, personas responsables y tiempo de entrega que demuestre la planificación y gestión del proyecto.
- 5. Elaboración del presupuesto:** identificar y asignar los recursos. Estos recursos pueden ser catalogados como humanos, financieros, técnicos y materiales.
- 6. Seguimiento y control:** Rendimiento del proyecto, es decir cada proyecto es un ecosistema vivo, por lo tanto puede llegar a tener imprevistos y cambios a última hora. Todo proyecto tiene incertidumbres, por lo tanto se necesita trabajar en una planificación flexible, y que permita ser evaluada constantemente.

## **Componentes de la formulación**

(Restrepo-Quevedo, 2016)

### **1. Situaciones/Problemas socioculturales**

- Se extraen de los datos, en estos podemos verificar nuestros puntos de vista
- Nunca responden a una percepción personal
- Se basan en teorías y conocimiento, pero fundamentalmente de experiencia
- Las problemáticas pueden tener enfoques en problemas, necesidades u oportunidades

### **2. Comunidades** **¿Quién será el sujeto de la intervención en innovación?**

- ¿Cómo identificar a una comunidad?
- ¿Cómo definir unos ritos comunales?
- ¿Cómo verificar las jergas?

### **3. Perspectivas de transformación**

- Están ligados a la problemática definida inicialmente
- Hacen uso de esas variables para proyectar la innovación
- Definen el carácter de la innovación y opcionalmente la estrategia y el método.

## ¿Por qué el diseño es importante para la formulación de proyectos?

El diseño puede llegar a darle otra perspectiva a la formulación y desarrollo del proyecto, estos son unos consejos para implementar al momento de formular un proyecto.

- Nueva visión: el diseño puede llegar a definir el verdadero potencial del proyecto definiendo una **propuesta de valor** con la siguiente pregunta ¿cuál es el valor diferencial del proyecto con respecto a otras soluciones estudiadas o competidores?
- Estrategia: ya definida una propuesta de valor, es necesario que dicha propuesta esté orientada a un factor de innovación, es decir, el proceso de innovación está enfocada a establecer mejoras radicales al momento de crear un producto y/o servicio.

## Proyectos en donde el diseño es potencial de cambio como título

### La Innovación Social

Desde hace varios años diferentes teóricos del diseño, buscan razones en el mundo para producir innovaciones que tengan un impacto en la realidad de nuestro planeta, necesidades, oportunidades y también problemas para contribuir a un bienestar mayor.

## Diseño social

Son proyectos enfocados a generar impactos sociales y culturales, donde su objetivo es aprovechar recursos tanto humanos como naturales para fortalecer el desarrollo sostenible de las comunidades y así poder garantizar de una mejor manera el acceso a bienes y servicios de primera necesidad dignificando la calidad de vida.

**“Cuando estoy trabajando en un problema, nunca pienso en su belleza. Solo pienso en cómo resolver el problema. Pero cuando lo termino, si la solución no es bella, se que está equivocada”.**

Richard Buckminster Fuller

### Anotaciones





**“Para cada problema complejo existe una respuesta clara, simple y totalmente equivocada”.**

H. L. Mencken

## ¿Qué es innovación?

La innovación parte de una acción de cambio que supone una **novedad, es una actividad continua de la búsqueda de recientes métodos para generar un nuevo avance de creación de productos y/o servicios** partiendo de la investigación y desarrollo de elementos ya existentes. Por lo tanto la innovación conlleva a la competitividad impactando de manera favorable al mercado. La innovación tiene diversas áreas de implementación.

- Innovación de procesos productivos: son las actividades de innovación enfocadas a la mejora de productos existentes, permitiendo que los procesos productivos sean igualmente innovadores para obtener los resultados esperados.
- Innovación dentro de la empresa: acciones dirigidas para la optimización de las actividades interiores de una empresa, relaciones internas, externas, gestión empresarial, nuevas formas de contacto con los clientes, aplicaciones o correos electrónicos que permitan una planeación empresarial.
- Innovación en el área comercial: innovación enfocada a las relaciones de oferta y demanda del mercado, *packaging*, puntos de venta, experiencias en espacios comerciales, iluminación, color, etc.
- Innovación tecnológica: utilización de técnicas tecnológicas para potencializar los productos, maquinaria, inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada, etc.

### Anotaciones



## Componentes del diseño estratégico

(Restrepo-Quevedo, 2016)

### 1. Detectar las causas o situaciones para identificar un problema

- Se analizan a través de la pregunta ¿por qué el problema es un problema? (necesidad / oportunidad)

#### Ejercicio reflexivo:

- Analizar su emprendimiento por medio de la pregunta ¿Cuál es la necesidad / oportunidad que mi emprendimiento suple con los productos y servicios que ofrezco?

### 2. Dimensión de transformación

- Qué a quién o cómo se identifica la transformación.
- Generalmente tiene enfoques en lo cultural, social, psicológico, económico u otros campos de la transformación social.
- Entre más preciso, es más fácil encontrar el desarrollo de actividades.

#### Ejercicio reflexivo:

- ¿Su emprendimiento tiene algún enfoque cultural, social, psicológico, ambiental u otros campos de la transformación social?

### 3. Transformación de la dimensión

- ¿A qué quiero llegar modificando o proponiendo mi innovación?
- ¿Cómo debe actuar (comportamiento) un usuario del producto - servicio?
- **Ejercicio reflexivo:**
- ¿Sus productos o servicios cumplen con un factor de innovación?
- ¿Cuál es el objetivo que usted quiere proponerse como empresario con sus productos o servicios con ese factor de innovación?
- ¿Qué tiempo le costaría a usted modificar sus productos o servicios para que cumplan con un factor de innovación?
- ¿Cual es el nuevo comportamiento de sus clientes al ver el cambio que ha realizado en sus productos o servicios?

### 4. Producción

- ¿Qué características debe tener mi producto servicio para que pueda transformar?
- ¿Un producto, un servicio es suficiente?
- ¿Con solo un producto/servicio puede tener un cambio que promueva la innovación o tendré que priorizar en otras dimensiones?

#### **Ejercicio reflexivo:**

- ¿Qué características debe tener mi producto servicio que cumpla con el enfoque cultural, social, psicológico, ambiental u otros campos de la transformación social?

## 5. Función

- ¿Para qué sirve (muy detallado)?
- ¿Cómo sirve?
- ¿A quién sirve?

### **Ejercicio reflexivo:**

- ¿Cuál es la funcionalidad de los productos y servicios que se están diseñando? Sea detallado en la funcionalidad,
- ¿Cuántas piezas componen el producto o servicio que se está diseñando?
- ¿Cuál es el cliente que va a utilizar el producto o servicio que se está diseñando?

## 6. Impacto

- ¿Cómo aporta a la transformación general y particular?
- ¿Qué requerimiento o comunidad necesito?
- ¿Cómo proyecto que cambie la situación?
- Se pregunta por la funcionalidad de lo que se está desarrollando a nivel de producto o servicio.

### **Ejercicio reflexivo:**

- ¿Cómo aporta sus productos o servicios en los aspectos cultural, social psicológico, ambiental?
- ¿A qué comunidad estoy afectando con los productos y servicios?
- ¿Se está entendiendo la usabilidad y la funcionalidad de los productos y servicios que se están diseñando?



## Parte III. Los métodos del diseño

El diseño ha desarrollado a lo largo de la historia una serie de estrategias para abordar un proyecto denominadas métodos de diseño. Han sido múltiples autores desde la historia general del diseño y han tenido grandes perspectivas de innovación. **La manera de hacer algo se convierte de por sí en un proceso de innovación.**

### Preguntas detonantes

#### 1. ¿Por qué orientar metodológicamente en el diseño?

El diseño brinda un conjunto de herramientas, técnicas e instrumentos que permiten que los participantes puedan desarrollar procesos de innovación altamente confiables por cuanto se orientan en avances progresivos y de significado para el proyecto.

#### 2. ¿Cómo hago lo que hago?

Esta es una pregunta de metacognición, que intenta descubrir desde el punto de vista analítico un conjunto de desarrollos propios de las labores particulares que se desarrollan y en ese orden de ideas, proporciona información sobre la manera en la que hacemos algo, para buscar oportunidades de mejora, estrategias de optimización y hasta innovación en el desarrollo.

#### 3. ¿Cómo hace el diseño lo que hace?

El diseño realiza una propuesta de abordaje que pone el foco en distintos procesos. Esto se llama orientación, cómo se conceptualizan estratégicamente para el desarrollo los proyectos. Existen cuatro orientaciones y desde éstas se potencia un resultado de innovación para su proyecto.



**Orientación racionalista:** todo problema se puede transformar a través de un diseño. Generalmente el diseño se materializa comunicacional y factiblemente. La innovación cobra un resultado en particular que atiende a una expectativa definida y proyectada por su creador.

**Orientación pragmática:** una situación particular puede transformarse de manera concreta a través de un producto/servicio creado. Se basa en la experiencia del creador, su confiabilidad es baja cuando se resignifica o relocaliza. El método es del desarrollo de las cosas a la manera del usuario.

**Orientación fenomenológica:** la experiencia vivida de una persona puede diseñarse a través de la interacción con un elemento creado a nivel de innovación. El propósito es mejorar el fenómeno de uso de las cosas. Es importante tener en cuenta que la interactividad no requiere necesariamente un dispositivo, hay diferentes niveles de interactividad (social, técnica y cognitiva)

**Orientación generativa:** la realización de transformaciones sociales o cambios de comportamiento a través del diseño es un enfoque contemporáneo. Su abordaje entiende que el problema no tiene una sola dimensión sino es la sumatoria de varios puntos de vista.

## Pensar la innovación

### 1. *Design Kit* - Ideación

Las ideas particulares y los hallazgos para hacer las cosas marcan una mirada muy proyectual sobre lo que se desea ejecutar durante el proceso de creación. Ver alternativas, escuchar puntos de vista y hasta proyectar con expertos dan la posibilidad que el resultado se caracterice de la mejor forma.

<https://www.designkit.org/methods>

### 2. *Design Kit* - Implementación

El proceso de implementación requiere una agenda en la que se demarca la hoja de ruta del proyecto para poder llevarlo a la realidad. Realizar puntos de vista diversos es muy importante para el desarrollo de las actividades.

<https://www.designkit.org/methods>

## Validación de los proyectos de innovación

Los escenarios de innovación no son única y exclusivamente de la etapa inicial del proyecto, el proceso de innovación es un proceso constante y requiere de validar cada uno de los pasos que damos con el propósito de poder identificar oportunidades de mejora o ajustes que pueden disminuir nuestros costos y al mismo tiempo potenciar nuestro resultado.

### • Cada etapa del proceso puede ser evaluada

Los escenarios de innovación no son única y exclusivamente de la etapa inicial del proyecto, **el proceso de innovación es un proceso constante y requiere validar cada uno de los pasos que damos** con el propósito de poder identificar oportunidades de mejora o ajustes que oportunamente pueden disminuir nuestros costos y al mismo tiempo potenciar nuestro resultado.

### • Construya los criterios de evaluación

Los tiempos del proceso de evaluación no deben ser extensos, deben estar diseñados para brindar información específica que dé alternativas de mejora a los procesos que estemos desarrollando. Es por esto la importancia de poder **construir unos criterios de evaluación de acuerdo con la etapa en la que se encuentra**. Es así que si se está desarrollando una etapa de ideación, los criterios deben

estar focalizados en poder identificar las oportunidades de mejora de las ideas seleccionadas, y así con todos los temas.

### • No todo se evalúa igual

Recuerde que todos los proyectos de innovación surgen desde una problemática, oportunidad o necesidad y por esta misma razón y pensando en las especificidades de cada uno de los casos no se puede generalizar o pretender evaluar de una manera idéntica un proyecto, con otro proyecto. **Solamente su autor tiene la capacidad de idear las maneras idóneas para poder hacer la evaluación de cada uno de los casos**. Por lo anterior se recomienda que los criterios que se elijan sean específicos para cada proyecto.

### • Evalúe una cosa a la vez

Cuando se está desarrollando un proceso en particular es muy importante entender que preguntar cosas que no estén alineadas con esa parte del proceso puede desviar la efectividad de la evaluación. Por lo anterior es muy importante que tenga presente que **cada una de las partes que componen su proyecto de innovación debe ser verificada progresivamente en la medida que se esté desarrollando**, esto no sólo garantiza poder llegar a metas a corto plazo, sino hacer cambios o ajustes menores durante el proceso y no al finalizar todo el proyecto.

### • Evaluar con cliente

Uno de los peores problemas que surgen es **no escuchar de manera paciente y sabia** las recomendaciones o los puntos de vista de nuestros clientes o de las personas que hacen parte del grupo en el cual se focalizan los procesos de validación. Las evaluaciones con el cliente deben arrojar un concepto, aunque no sea el indicado, pueden tener la posibilidad de enriquecer y generar otra mirada en pro del proyecto. Por supuesto, que es importante en este punto aclarar que se debe **observar desde un foco objetivo y concreto la retroalimentación para no incorporar presión o tensión al proceso de innovación.**

### • Bienvenidos los nuevos requerimientos

Es muy posible que en medio de todo el desarrollo de los procesos de validación se encuentre con nuevos requerimientos o nuevas ideas que proponen los participantes, no vea esto como un fracaso, por el contrario **es una gran oportunidad de poder enriquecer el proceso de innovación que se está realizando y lograr conectarlo con otros puntos de vista que potencien el resultado final.** Esto no solo da la posibilidad de establecer nuevos alcances sino de dar un proceso de mejoramiento continuo a la idea.

### • Con los criterios se diseñan instrumentos

Recuerde idear de una manera sencilla y lo más enriquecida posible las maneras de poder evaluar el proyecto de innovación. **Hoy en día existen múltiples maneras de poder hacer entrevistas, encuestas, trabajos colaborativos y muchas otras formas de validar** que no sean la típica encuesta de selección múltiple que termina aburriendo a cualquier participante y posiblemente dando poca claridad al proceso de validación. Cerciórese que este **instrumento esté al alcance de las personas para las cuales quiere hacer el proceso de validación** y que las instrucciones y contenidos proporcionen la información que se requiere

### • Una mirada experta siempre es adecuada

Por más experiencia que se obtenga en un campo determinado, **poder contar y discutir con una persona experta que acompañe afinando detalles del proceso** e incluso haciendo la lectura de los resultados de la validación permitirá potenciar y agregar un punto de objetividad a la manera como se desarrolla un proyecto. Por lo anterior procure siempre generar alianzas con otros innovadores que tengan perspectivas como las suyas para que puedan evaluar las maneras de desarrollar sus proyectos y generar un proceso de acompañamiento entre ustedes.

## Proceso de evaluación

### ¿Qué parte del proceso evaluar?

El primer aspecto clave a tener en cuenta es qué parte del proceso se va a evaluar porque acorde con lo que se validará, se deben construir criterios, un instrumento y una población sobre la cual trabajar.

- Entrevistas (preguntas)
- Encuestas (datos)
- *Think Aloud* (proceso)
- *Card Sorting* (modelos mentales)

### ¿Cómo evaluar?

Existen múltiples maneras de evaluar y es importante poder definir anticipadamente por cuál línea enfocar la evaluación.

- Entrevistas (individual experto)
- Encuestas (grupales general)
- *Think Aloud* (individual interactivo)
- *Card Sorting* (grupales)

### • Definir los criterios de evaluación

- ¿Qué quiere aprender?
- ¿Cómo quiere aprenderlo?
- ¿Qué le interesa que todavía no sabe?
- ¿Cuál es el resultado que espera?

### • Diseñar el instrumento para evaluar

Qué características espera evaluar y cómo desarrollar la evaluación

### • Definir la persona o grupo con quien trabajar

Puede estar basado en su experiencia en el proceso de formulación de proyecto, puesto que ahí puede encontrar perfiles más adecuados para poder validar.

- Entrevistas (expertos)
- Encuestas (público)
- *Think Aloud* (usuario)
- *Card Sorting* (comunidad)

#### Anotaciones

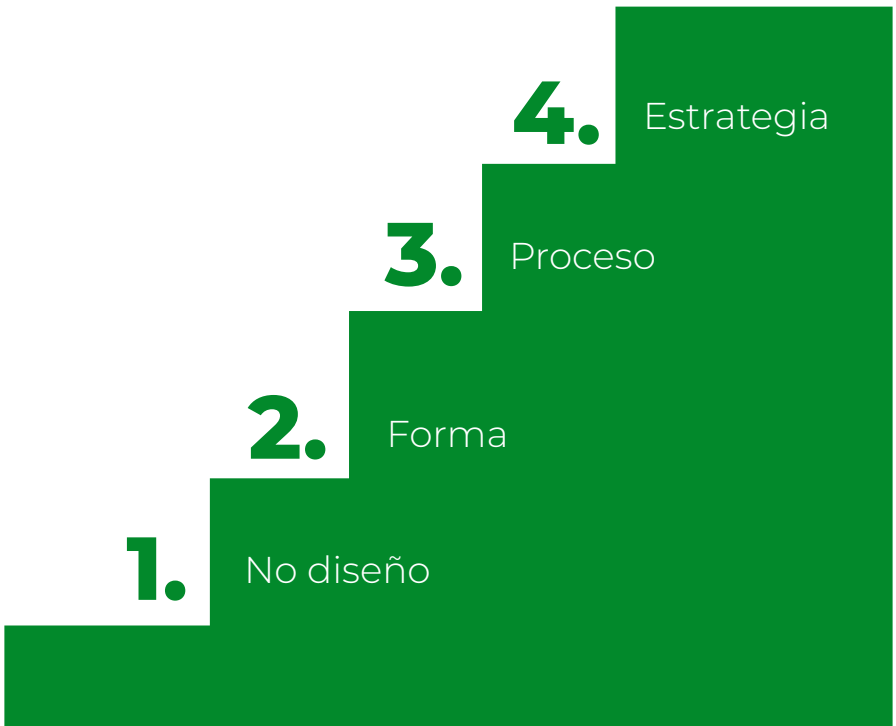
## Evalúe su emprendimiento

En el transcurso de estas 10 cartillas usted podrá aprender y aplicar el proceso de investigación y diseño dentro de su emprendimiento, pero teniendo en cuenta su estado actual evalúe:

- ¿Reconoce su propuesta de valor?
- ¿En qué peldaño de la escalera de su emprendimiento está?

### IMAGEN DESIGN LADDER

*Danish Ladder Design Trad*





Investigación realizada en el 2004 que consiste en la inserción del diseño e I+D -investigación y desarrollo- dentro de las organizaciones diagnosticando que:

- **Escalón 1 No diseño:** el diseño no está presente en diseño y desarrollo de productos y servicios, por lo tanto no es una actividad consciente, se considera que los mismos actores que son parte de la empresa - emprendimiento , no tienen claro que es el diseño y su valor.
- **Escalón 2 Diseño como forma:** el diseño como valor estético, dando como un resultado productos "bellos" pero no de forma consciente la funcionalidad del diseño.
- **Escalón 3 El diseño como proceso:** es la etapa donde el diseño se materializa de manera consciente e integradora aportando en procesos productivos dentro de una empresa - emprendimiento, considerando cadenas de fabricación tales como, procesos productivos, distribución, calidad, proveedores, transporte, etc.
- **Escalón 4 El diseño como estrategia:** se enfoca en la relación del diseño y la empresa hacia una visión al futuro, en donde se trabaja de forma consciente la cadena de valor y el aporte del diseño como factor diferenciador, en este peldaño es recurrente los departamentos de diseño UI, UX Research, CX, Diseño Industrial y Gráfico.

### Anotaciones







**B**

**Metodologías**

## Design thinking o Pensamiento de diseño\*



### DESIGN THINKING

Imagen tomada en: <https://senorcreativo.com/para-que-sirve-el-design-thinking/>

Metodología creada por IDEO que estimula el pensamiento de diseño para crear y desarrollar productos y servicios innovadores.

El pensamiento de diseño creativo se caracteriza por crear soluciones basadas en el aprendizaje e iteración, **el diseño no ocurre de la noche a la mañana**, puesto que necesita tiempo para construir soluciones desde el planteamiento de problemas, hipótesis, resultados, rendimiento y resultado final.

Vale aclarar que este proceso no debe ser de fases lineales (empatizar, definir, idear, prototipar y testear) si no que depende de las exigencias del proyecto y su tiempo de ejecución.

\* Aplica para el diseño y desarrollo de productos y servicios



## Double diamond o Doble diamante\*

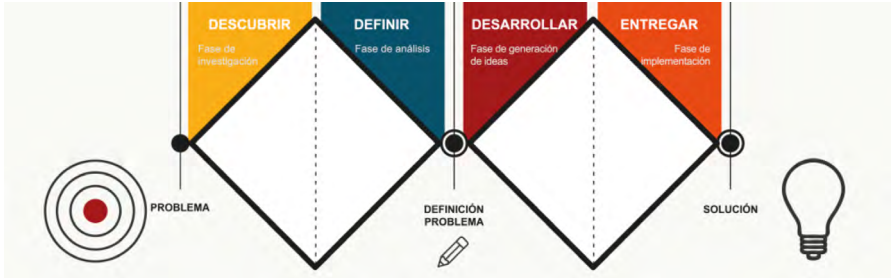


Imagen tomada de: <https://sda.aragon.es/servicios-y-herramientas/recursos-trabajo/doble-diamante>

Desarrollada por el British Council, es una metodología de diseño e innovación que consiste en cuatro fases (descubrir, definir, desarrollar y entregar) y está a su vez se divide en dos diamantes -es por eso su forma-.

El primer diamante es la fase exploratoria y generadora de hipótesis, al final de esta investigación se entregan como resultado las características definitorias del diseño del producto o servicio a intervenir que se desarrollarán posteriormente en el segundo diamante.

El segundo diamante consiste en el diseño, desarrollo, testeo y validación de la solución definitiva, y a su vez debe responder con el problema, necesidad o reto establecido, usuarios involucrados, concepto de diseño -propuesta de valor- y usabilidad en campo real.

No es necesario pasar por las cuatro fases de forma lineal, es recomendable avanzar y retroceder en cada fase siempre y cuando se entienda muy bien el problema y sus determinantes y requerimientos.

**Recomendación:** Utilizar esta metodología cuando el tiempo de diseño y desarrollo de un producto o servicio sea menor a 6 meses y a su vez donde el mismo proyecto se inicie con un problema, necesidad o reto anteriormente detectado o establecido por una empresa o cliente, a estos parámetros previamente descubiertos y documentados se le otorga el nombre de *brief*.

\* Aplica para el diseño y desarrollo de productos y servicios

## Systemic design toolkit o Diseño sistémico\*



### The toolkit

Seven steps, 30+ tools

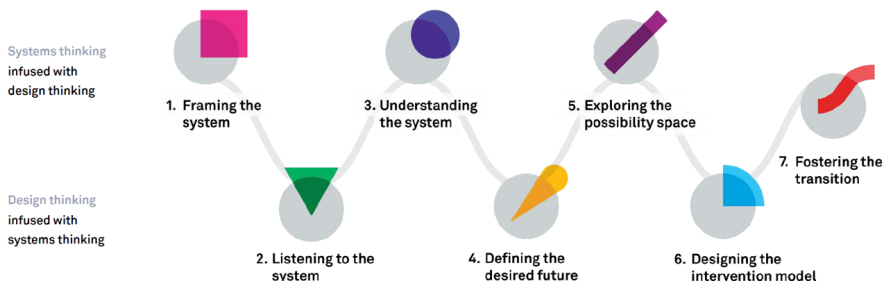


Imagen tomada de: <https://curatella.com/systemic-design-toolkit-virtual-design-thinking-barcamp/>

Es una metodología en conjunto con un kit de herramientas ya preestablecidas que integra las dinámicas del *design thinking* -pensamiento de diseño- y el *human centered design* -diseño centrado en el humano-, se enfoca en el diseño y desarrollo de proyectos de alta complejidad, normalmente proyectos con enfoque gubernamental, que tienen un sistema interior y que no se solucionan solo con un producto o un servicio.

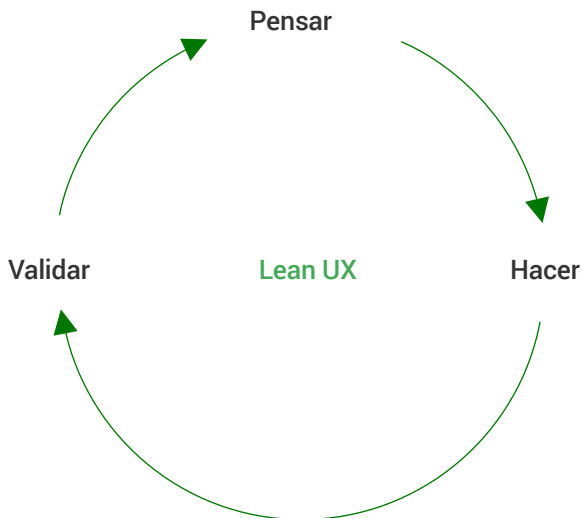
El *Systemic design* busca entrenar a los diseñadores y empresarios a obtener una visión sistémica en la solución de proyectos, es decir visibilizar impactos sostenibles, sustentables, étnicos, culturales, políticos, ambientales, sociales, técnicos, normativos, legales y económicos. La asociación del diseño sistémico SDA, contempla 7 fases de desarrollo.

1. Enmarcar el sistema: reconocer el proyecto, el contexto que se va a impactar, la comunidad y su estructura organizativa.
2. Escuchar el sistema: identificar los actores del proyecto y cuales son sus interacciones.

\* Aplica para el diseño y desarrollo de productos y servicios



## Lean UX\*



<https://www.shiftseven.co/introduccion-a-lean-ux-que-es-y-cuales-son-sus-principios>

Metodología ágil enfocada a negocios, productos y servicios digitales, cuyo proceso está basado en construir - medir - y aprender.

En la primera fase de pensar se enfoca en realizar actividades de investigación y recopilación de datos necesario para indagar temas referentes al usuario y contexto para así poder fabricar una propuesta de valor diferencial que será parte del insumo de la segunda fase llamada medir.

En la segunda fase hacer, es la etapa en donde se genera y se evalúa hipótesis, propuesta de valor y producto mínimo viable que se han realizado en la fase anterior con los datos recopilados por parte de los usuarios y su contexto. Partiendo de esta fase de medición se obtendrá una retroalimentación que a su vez proporcionará información definitiva para crear el diseño y desarrollo del producto digital que se realizará en la siguiente fase.

\* Aplica para el diseño y desarrollo de productos y servicios digitales





**La estrategia en  
diseño es el valor  
diferenciador  
de las empresas.**

؟

## Preguntas detonantes

- 1.** ¿Qué entendemos por innovación?
- 2.** ¿Cuál es mi concepción de innovar?
- 3.** ¿Cuáles son los componentes claves de innovar?
- 4.** ¿Para qué innovar?
- 5.** ¿Quiero introducir novedades a mi producto o servicio?
- 6.** ¿Quiero producir cambios en mi modelo de negocio? ¿Cuáles son?
- 7.** ¿Cómo implementar oportunidades de mejora de anteriores iteraciones?
- 8.** ¿Qué entendemos por diseño?
- 9.** ¿Qué entendemos por propuesta de valor?

Conclusiones



**C**

**Actividades**



---

### Cantidad de herramientas a trabajar

- Por cada dimensión de transformación defina **una transformación** que piensa incorporar a su proyecto de innovación.
- Por cada transformación proyecte al menos **una función** por cada transformación dé al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación.
- Por cada función determine **el impacto** esperado de transformación de los componentes a desarrollar dé al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación.

---

### ¿Cuáles son los objetivos?

1. Formular un proyecto de innovación identificando los diferenciales que se pueden construir a lo largo del proceso
2. Identificar datos que resulten relevantes para la configuración de una oportunidad, necesidad o problemática
3. Reconocer una comunidad en la que la oportunidad, necesidad o problemática pueda llevarse a cabo de manera exitosa
4. Definir una perspectiva de innovación realista acorde con los objetivos planeados.

---

### ¿Cuál es el entregable?

Una formulación de proyecto de innovación documentada con las instrucciones que se brindarán en este documento.

## Ficha técnica de la actividad



### Materiales

Utilizar un tablero de Miro o esta cartilla para generar aproximaciones, explore el resultado. Puede utilizar todo lo que se requiera: documentos, prensa, datos obtenidos, estudios de mercado, etc.



### Duración

2 horas



### Nivel de dificultad

Bajo-Medio



### Recursos de apoyo

Documentar las propuestas de cada uno de los componentes según los pasos a mencionar a continuación. Incluya todos los recursos que permitan orientar su respuesta

*Sticky Notes* (papelitos de color en los tableros): utilizarlos para clasificar con colores y puntos claves en su análisis.

Flechas (se obtienen de los puntos azules de los objetos): utilizarlos para conectar sus ideas.

Texto, fotos, videos, archivos PDF, cualquier recurso: utilizar los recursos que permitan generar el escenario más amplio de los datos y actividades que se desarrollarán en la actividad.



### Casos de éxito

Se suele utilizar en este desarrollo propuestas de *Benchmarking* pero esto implicaría que usted haga un ejercicio previo de este tipo de desarrollos. Si cuenta con él es adecuado que lo utilice para conocer la línea base.



### Tips para realizar la actividad

Entre mejor documento mejores resultados serán previsible. No utilice su punto de vista o su experiencia como marco de referencia, puede no darle la información que usted espera.







## Herramienta 7: post mortem y retrospectiva

### Ejemplo tomado de participante Z del Programa de Aula Creativa 2021

**Formulación de la situación:** Es la descripción de una situación problema u oportunidad de cambio

El analfabetismo en Guatemala es del 18.5%, se presenta más que todo en mujeres rurales con poco o nulo acceso a la escolaridad. La situación de oportunidad para contribuir a esta problemática es generar una conexión entre estas personas y voluntarios o amigos que enseñen nociones básicas de lectoescritura por medio de las bibliotecas estatales del Banco de Guatemala ya que hay una biblioteca en cada departamento de esta entidad.

**Comunidad:** ¿Qué comunidad va a impactar?

Mujeres rurales: Han sido excluidas de la escolaridad desde pequeñas. No poseen tierras propias. Trabajan en jornales por un pago precario en campos de grandes industrias o de otros campesinos.

**Perspectiva de transformación:** Descripción de una posible solución

Generar conexión entre las personas de las áreas urbanas y rurales con el fin de intercambiar conocimiento y ayudar al proceso de alfabetización de las mujeres rurales.

Fortalecer la inversión pública a las bibliotecas estatales, las cuales van a ser el medio para generar esa conexión y comunidad.



**“Debemos aceptar que no siempre vamos a tomar buenas decisiones, que a veces lo arruinaremos. Pero hay que entender que fallar no arruina el éxito, sino que es parte de él”.**

Arianna Huffington



## Actividad 2. Creación de una estrategia para la formulación de proyectos de innovación

---

### Descripción

Para llegar al desarrollo de una innovación no basta con tener muchas ganas y un problema identificado, vamos a desarrollar una estrategia que desde lo sistémico podamos concretar el desarrollo de las actividades que nos permitan garantizar el éxito en nuestro proyecto de innovación.

---

### ¿Cuál es el propósito de la actividad?

Desarrollar una matriz de diseño estratégico que involucre un mínimo de 3 dimensiones y un máximo de 5 dimensiones.

---

### Cantidad de herramientas a trabajar

Herramienta 2. Matriz estratégica para la formulación de un proyecto innovador.

Una matriz de las características estratégicas de cada caso. No se debe desarrollar el proyecto, se debe crear el discurso de abordaje del proyecto de innovación.

---

**¿Cuáles son los objetivos?**

1. Diseñar una matriz estratégica basada en el diseño sistémico que permita que los cambios y oportunidades detectadas permitan obtener el mejor retorno de inversión.
2. Identificar las dimensiones del problema, oportunidad o necesidad, de mi proyecto de innovación.
3. Asignar a cada dimensión una cadena estratégica que permita visualizar desde lo proyectual el futuro de la situación.

---

**¿Cuál es el entregable?**

Matriz de análisis estratégico que desarrolla cada uno de los campos a trabajar en la ejecución y caracterización de oportunidades de innovación.

**Anotaciones**

## Ficha técnica de la actividad



### Materiales

Utilizar un tablero de Miro o esta cartilla para generar aproximaciones, explore el resultado. Puede utilizar todo lo que se requiera: documentos, prensa, datos obtenidos, estudios de mercado, etc.



### Duración

2 horas



### Nivel de Dificultad

Bajo-Medio



### Recursos de apoyo

Documentar las propuestas de cada uno de los componentes según los pasos a mencionar a continuación. Incluya todos los recursos que permitan orientar su respuesta

*Sticky Notes* (papelitos de color en los tableros): utilizarlos para clasificar con colores y puntos claves en su análisis.

Flechas (se obtienen de los puntos azules de los objetos): utilizarlos para conectar sus ideas.

Texto, fotos, videos, archivos PDF, cualquier recurso: utilizar los recursos que permitan generar el escenario más amplio de los datos y actividades que se desarrollarán en la actividad.



### Casos de éxito

Se suele utilizar en este desarrollo propuestas de *Benchmarking* pero esto implicaría que usted haga un ejercicio previo de este tipo de desarrollos. Si cuenta con él es adecuado que lo utilice para conocer la línea base.



### Tips para realizar la actividad

Entre mejor documento mejores resultados serán previsible. No utilice su punto de vista o su experiencia como marco de referencia puede no darle la información que usted espera.



## Pasos a seguir

- 1.** A partir de la pregunta por que el problema es un problema defina las **causas** de al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación.
- 2.** Identifique por cada causa una **dimensión de transformación** de al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación.
- 3.** Por cada dimensión de transformación defina una **transformación** que piensa incorporar a su proyecto de Innovación de al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación.
- 4.** Por cada transformación proyecte al menos una **función** por cada transformación de al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación
- 5.** Por cada función determine el **impacto** esperado de transformación de los componentes a desarrollar de al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación.
- 6.** Por cada uno de los espacios impactos pondere el resultado hasta completar un 100% de al menos tres dimensiones de su proyecto de innovación.

### Anotaciones

## Herramienta 2. Matriz estratégica para la formulación de un proyecto innovador.

**Ejemplo tomado del participante K del Programa de Aula Creativa 2021**

**Problema:** Pocos espacios de socialización para adultos mayores

Causa	Dimensión	Transformación
Los adultos mayores están olvidados y relegados	Social	Crear espacios donde sean importantes para que los adultos mayores aporten saberes
Los adultos mayores son vistos como seres improductivos	Ocupacional	Generar encuentros de intercambios de ocupaciones
Los espacios de expresión de los adultos mayores es limitado	Social y familiar	Aprovechar los medios alternativos para que transmitan sus conocimientos

## Herramienta 2. Matriz estratégica para la formulación de un proyecto innovador.

Ejemplo tomado del participante K del Programa de Aula Creativa 2021

**Problema:** Pocos espacios de socialización para adultos mayores

Función	Producción	Impacto	Ponderación
Programa de radio	Listado de temas musicales y tradiciones que les identifica	Identificar y compartir con la familia y la comunidad acerca de la importancia y la sabiduría de los adultos mayores	30%
Reuniones	Encuentros personales con adultos mayores	Reconocer que todos somos poseedores de conocimiento y que aportamos a la sociedad nuestro talento, independiente de la edad	30%
Contenidos de audio, video y banner	Podcast, Videos, Fotografías	Difundir con los recursos tecnológicos disponibles, los contenidos comunicacionales donde los adultos mayores expresan su experiencia	40%



Función	Producción	Impacto	Ponderación



---

**¿Cuáles son los objetivos?**

1. Crear una estrategia de inspiración, ideación e implementación para el proyecto de innovación de cada participante.
2. Aproximarse y desarrollar un proceso de inspiración adecuado al plan de cada proyecto de innovación
3. Promover acciones que garanticen la ideación de las actividades
4. Desarrollar una agenda de aplicación de la innovación en temas particulares del desarrollo

---

**¿Cuál es el entregable?**

Una matriz de las características estratégicas de cada caso. No se debe desarrollar el proyecto, se debe crear el discurso de abordaje del proyecto de innovación.

**Anotaciones**

## Ficha técnica de la actividad



### Materiales

Utilizar un tablero de Miro o esta cartilla para generar aproximaciones, explore el resultado. Puede utilizar todo lo que se requiera: documentos, prensa, datos obtenidos, estudios de mercado, etc.



### Duración

2 horas



### Nivel de dificultad

Bajo-Medio



### Recursos de apoyo

Documentar las propuestas de cada uno de los componentes según los pasos a mencionar a continuación. Incluya todos los recursos que permitan orientar su respuesta

*Sticky Notes* (papelitos de color en los tableros): utilizarlos para clasificar con colores y puntos claves en su análisis.

Flechas (se obtienen de los puntos azules de los objetos): utilizarlos para conectar sus ideas.

Texto, fotos, videos, archivos PDF, cualquier recurso: utilizar los recursos que permitan generar el escenario más amplio de los datos y actividades que se desarrollarán en la actividad.



### Casos de éxito

Se suele utilizar en este desarrollo propuestas de *Benchmarking* pero esto implicaría que usted haga un ejercicio previo de este tipo de desarrollos. Si cuenta con el es adecuado que lo utilice para conocer la línea base.



### Tips para realizar la actividad

Entre mejor documento mejores resultados serán previsible. No utilice su punto de vista o su experiencia como marco de referencia puede no darle la información que usted espera.



## Pasos a seguir

- 1.** Identifique la herramienta del *Design Kit* de IDEO en su fase de inspiración que quiera utilizar, con el fin de entender la necesidad y su trasfondo, apoyese de los resultados obtenidos en las actividades 1 y 2.  
Para la búsqueda de herramientas del *Design Kit* ingresar al siguiente enlace.  
<https://www.designkit.org/methods>
- 2.** Ya identificada la herramienta de inspiración del *Design Kit*, ejecútela para conseguir resultados.
- 3.** Escriba un párrafo orientador sobre los resultados que ha conseguido.
- 4.** Identifique la herramienta del *Design Kit* de IDEO en su fase de ideación que quiera utilizar, con el fin de conseguir ideas innovadoras que respondan al problema detectado de las actividades anteriores. Utilice el mismo link del paso número uno para la búsqueda de la herramienta.
- 5.** Ya identificada la herramienta de ideación del *Design Kit*, ejecútela para conseguir resultados.
- 6.** Escriba un párrafo orientador sobre los resultados que ha conseguido.
- 7.** Identifique la herramienta del *Design Kit* de IDEO en su fase de implementación que quiera utilizar, con el fin de conseguir soluciones innovadoras que respondan a las fases de inspiración e ideación anteriormente realizadas. Utilice el mismo link del paso número uno para la búsqueda de la herramienta.
- 8.** Ya identificada la herramienta de implementación del *Design Kit*, ejecútela para conseguir resultados.
- 9.** Escriba un párrafo orientador sobre los resultados que ha conseguido.
- 10.** Verifique la coherencia de las etapas 1, 2 y 3 para que se alineen de manera real a los intereses de su proyecto de innovación.

## Herramienta 3. Matriz de características estratégicas

### Ejemplo tomado del participante A del Programa de Aula Creativa 2021

#### Inspiración:

#### Inspiración:

Escriba un párrafo orientador sobre las temáticas propias de inspiración cómo cree que conseguirá información. Lo que desconoce de las comunidades y en dónde podría haber un ámbito amplio de transformación.

**Herramienta a abordar: los 5 porqués**

**Pregunta 1:** ¿Por qué es importante buscar alternativas de espacios para difundir la experiencia y los saberes de los adultos mayores?

**Respuesta 1:** Porque transmiten su saber a la sociedad.

**Pregunta 2:** ¿Por qué es importante que se transmitan los saberes a la sociedad?

**Respuesta 2:** Porque tenemos mucho que aprender

**Pregunta 3:** ¿Por qué es importante aprender de la tradición?

**Respuesta 3:** Porque los ancestros tienen una manera particular de plantear alternativas.

**Pregunta 4:** ¿Por qué deberían ser válidas las alternativas de conocimiento de los adultos mayores?

**Respuesta 4:** Porque la interculturalidad hace que se enriquezca el entorno social y cultural.

**Pregunta 5:** ¿Por qué es importante el enriquecimiento social y cultural?

**Respuesta 5:** Porque la sociedad se alimenta de los conocimientos de los ciudadanos independientemente de su edad y género.

## Ideación

### Ideación:

Escriba un párrafo que reporte cuáles serán las estrategias de ideación y las maneras en las que cada uno de los miembros de su equipo (si lo tiene) puede desarrollar un abordaje particular a nivel de producción de ideas. El párrafo debe tener al menos dos ideas distintas que enriquezcan el proyecto de Innovación.

**Herramienta  
a abordar:  
cómo  
podríamos**

¿Cómo podríamos visibilizar los saberes de los adultos mayores que se están perdiendo por el cambio generacional?

¿Cómo podríamos volver más interesante los saberes de los adultos mayores?

¿Cómo podríamos crear espacios para que los adultos mayores se conecten?

¿Cómo podríamos difundir las experiencias de los adultos mayores?

## Implementación

### Implementación:

Escriba un párrafo en el que se puedan ver las maneras más particulares de implementarlo. Nótese que acá ya estamos relacionándonos con la producción misma del proyecto.

**Herramienta a abordar: prototipos en vivo**

Realizar un *podcast* para conectar mediante plataformas digitales a los adultos mayores

**Pregunta 1:** Aprender en su *Live Prototype*. ¿Qué preguntas pendientes tiene sobre cómo su solución llegará a su audiencia?

**Respuesta 1:** Evaluar si mi audiencia es adulto mayor o joven

**Pregunta 2:** ¿Qué necesita para validar su factibilidad o efectividad?

**Respuesta 2:** Realizar un *podcast* para verificar la audiencia y los contenidos

**Pregunta 3:** ¿Cuánto tiempo necesita ejecutarse para obtener los datos que necesita?

**Respuesta 3:** 4 meses

**Pregunta 4:** ¿En cuántos lugares debe realizar la prueba?

**Respuesta 4:** En 1, en casa

**Cada emprendimiento  
empieza con una  
historia aún mejor**



## Ideación

### **Ideación:**

Escriba un párrafo que reporte cuáles serán las estrategias de ideación y las maneras en las que cada uno de los miembros de su equipo (si lo tiene) puede desarrollar un abordaje particular a nivel de producción de ideas. El párrafo debe tener al menos dos ideas distintas que enriquezcan el proyecto de Innovación.

A large light purple rectangular area with a subtle drop shadow, divided into four quadrants by a faint grid, intended for writing a paragraph about ideation strategies.







## Actividad 4. Creación de un proceso de evaluación para la formulación de proyectos de innovación

### Descripción

Determine un proceso de evaluación para su proyecto de innovación, se deberán definir maneras de evaluar, criterios, instrumentos y comunidad sobre la cual desarrollará la actividad.

### ¿Cuál es el propósito de la actividad?

Desarrollar habilidades sobre las formas de validar una parte del proyecto de innovación.

### Cantidad de herramientas a trabajar: 1

Herramienta 4. Matriz pensando en evaluación

Defina una parte del proceso, que objetivos de verificación y que le falta aprender del tema.

### ¿Cuáles son los objetivos?

1. Desarrollar un método propio de validación basado en los intereses de aprendizaje de Proyecto de Innovación
2. Definir una parte del proceso de innovación a evaluar
3. Identificar los criterios de la innovación para evaluar y generar los aprendizajes subsecuentes
4. Potenciar la argumentación para el desarrollo de las actividades una vez finalizado el proceso

### ¿Cuál es el entregable?

Una matriz con las respuestas de los cinco componentes. ¿Qué parte del proceso?, ¿qué criterios?, ¿qué instrumento y por qué?, ¿qué comunidad? y ¿por qué?

## Ficha técnica de la actividad



### Materiales

Utilizar un tablero de Miro o esta cartilla para generar aproximaciones, explore el resultado. Puede utilizar todo lo que se requiera: documentos, prensa, datos obtenidos, estudios de mercado, etc.



### Duración

2 horas



### Nivel de dificultad

Bajo-Medio



### Recursos de apoyo

Documentar las propuestas de cada uno de los componentes según los pasos a mencionar a continuación. Incluya todos los recursos que permitan orientar su respuesta

*Sticky Notes* (papelitos de color en los tableros): utilizarlos para clasificar con colores y puntos claves en su análisis.

Flechas (se obtienen de los puntos azules de los objetos): utilizarlos para conectar sus ideas.

Texto, fotos, videos, archivos PDF, cualquier recurso: utilizar los recursos que permitan generar el escenario más amplio de los datos y actividades que se desarrollarán en la actividad.



### Tips para realizar la actividad

Entre mejor documento mejores resultados serán previsibles. No utilice su punto de vista o su experiencia como marco de referencia puede no darle la información que usted espera.

## Pasos a seguir

- 1.** En la matriz entregada desarrolle toda la actividad recuerde dar toda la información detallada en cada caso.
- 2.** Definir qué parte del proceso evaluará, establecer objetivos de verificación y que falta por aprender del tema.
- 3.** Definir los criterios de su validación, recuerde que estos deben proporcionar el aprendizajes sobre lo que no sabe para validar de nuevo el resultado. La iteración debe ser constante.
- 4.** Definir el instrumento de evaluación.
- 5.** Definir la comunidad a la cual va a brindar los criterios y proyectar la manera más adecuada de generar la implementación de la validación.

**Anotaciones**

**“Hagas lo que  
hagas, sé diferente:  
ese fue el consejo  
que me dio mi  
madre, y no se me  
ocurre un consejo  
mejor para un  
emprendedor.  
Si eres diferente,  
destacarás”.**

Anita Roddick



### Diseño del instrumento

- Entrevistas: para escuchar opiniones certeras y experimentadas sobre la idea y el posible equipo de trabajo para lograr el aterrizaje
- *Card Sorting*: para obtener de personas no expertas pero relacionadas a la idea su percepción sobre experiencias particulares de un producto hipotético como el que propongo con la idea.

### Definir persona o grupo

Personas de 27 a 35 años

### Recomendación:

**¿Qué parte del proceso evaluaré?:** escriba un párrafo sobre qué proceso del desarrollo de sus productos o servicios quiere evaluar y el porqué, ejemplo: evaluar el modelo de negocio, porque es difícil entender cuál es su oferta de valor.

**¿Cómo evaluaré?:** descripción detallada con qué herramientas -ya sea del *design kit* o elaboradas por usted mismo donde propone el método de evaluación, ejemplo: si se necesita evaluar el modelo de negocio la herramienta acorde puede llegar a ser un *business model canvas* para entender la propuesta de valor de su emprendimiento.

**Criterios de evaluación:** escriba en un párrafo cuáles son los criterios de evaluación que considere, ejemplo criterio de evaluación para evaluar el modelo de negocio pueden ser los canales de comunicación o las alianzas estratégicas etc.

**Diseño del Instrumento:** el diseño de la herramienta de evaluación -en este caso si usted no escogió una herramienta de evaluación del *design kit*.

**Definir persona o grupo:** definir la o las personas que van a estar evaluando su proceso.





**¿Cuáles son los criterios de evaluación?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Diseño del Instrumento** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Definir persona o grupo** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





