



Organización  
Internacional  
del Trabajo



# LABOR

## INNOVACIÓN SOCIAL PARA LA PROMOCIÓN DEL TRABAJO DECENTE EN LA ECONOMÍA RURAL

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE  
INICIATIVAS LABOR

### RESUMEN EJECUTIVO



# Resumen Ejecutivo

En el ámbito de las políticas e instrumentos institucionales, la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (ALC) presentan debilidades en las políticas públicas dirigidas al mercado del trabajo y en las políticas de desarrollo productivo para las áreas rurales.

Las zonas rurales de ALC se caracterizan por presentar graves déficits de trabajo decente. El porcentaje de empleos vulnerables (cuenta propia y trabajador familiar auxiliar) es casi dos veces mayor que en las zonas urbanas. Además, los sistemas de seguros de salud y de pensiones en términos de cobertura y calidad son muy limitados; asimismo, el porcentaje de trabajadores con contrato escrito es muy bajo y se observan enormes oportunidades de mejora en la organización de los trabajadores y los empleadores. El enfoque de derechos, la promoción de las normas y el diálogo social todavía siguen siendo temas pendientes o no abordados en las agendas de desarrollo rural.

Asimismo, prevalece un modelo lineal en la gestión de las intervenciones (diseño-formulación-implementación-evaluación), la descoordinación y desarticulación de las iniciativas, así como la limitada conexión de las intervenciones con las narrativas y dinámicas sociales, económicas, políticas y culturales de los territorios rurales, lo cual impacta negativamente en los procesos de innovación y los resultados esperados en términos de desarrollo y de sostenibilidad de las intervenciones.

En este contexto, se plantean los siguientes desafíos en el ámbito del diseño y formulación de políticas:

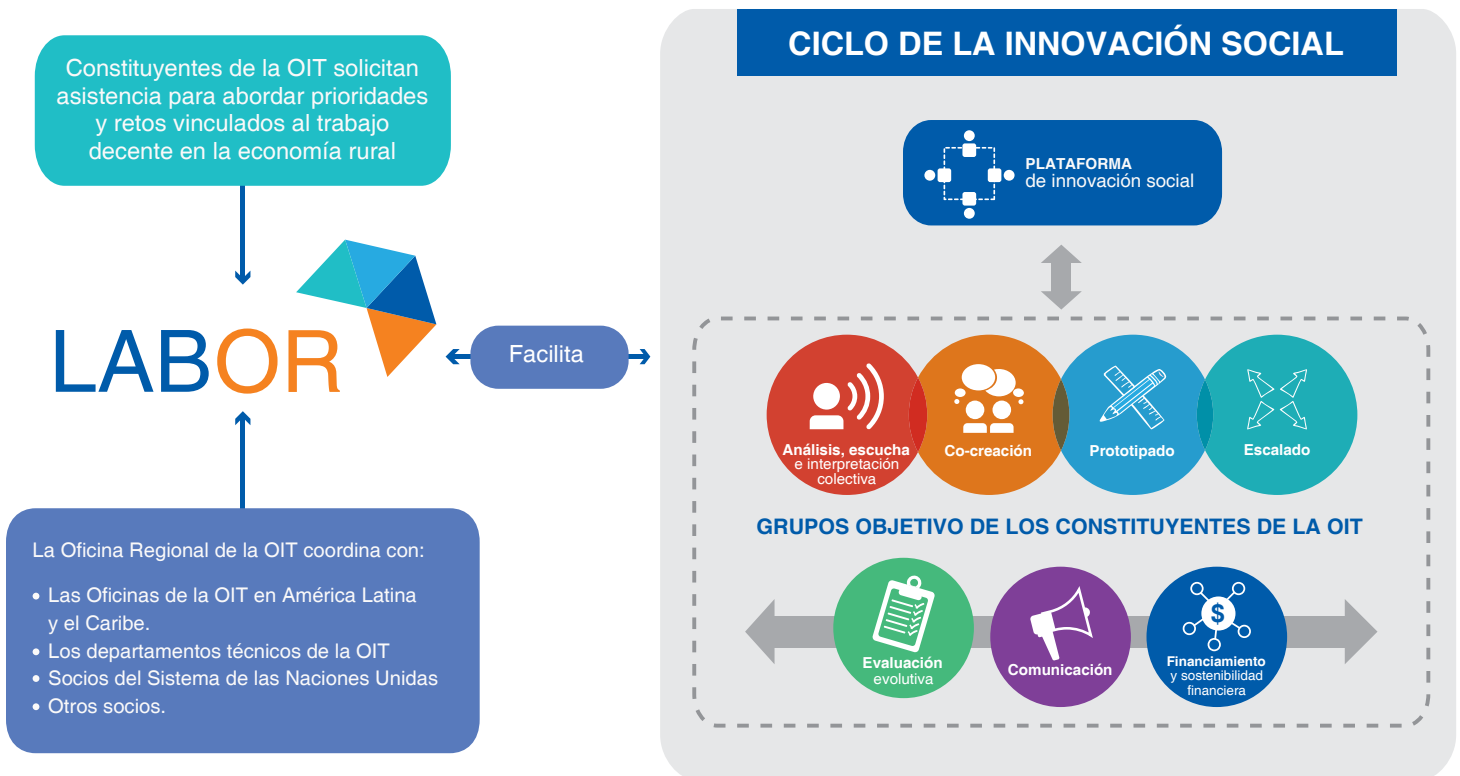
- Mejorar o fortalecer el diseño, formulación y evaluación de intervenciones innovadoras y sostenibles.
- Desarrollar estrategias de intervención que permitan testar, ajustar y validar nuevas intervenciones innovadoras y escalarlas a nivel de política pública o amplificarlas.
- Desarrollar soluciones innovadoras para enfrentar los desafíos del mercado del trabajo considerando las narrativas, necesidades y aspiraciones de los actores sociales, sectoriales y territoriales.
- Encontrar formas innovadoras de actuar de manera colaborativa, intersectorial y multisectorial para superar la desarticulación de las iniciativas y potenciar la “inteligencia colectiva”.
- Determinar la viabilidad de las intervenciones innovadoras en contextos territoriales y sectoriales específicos utilizando una inversión eficaz de recursos y herramientas ágiles de evaluación.

La Oficina Regional de la OIT para ALC y el Departamento de Políticas Sectoriales de la OIT vienen promoviendo **LABOR**, el “Laboratorio de innovación social para la promoción del trabajo decente en la economía rural en América Latina y el Caribe”, el cual acompaña y brinda apoyo técnico a la implementación de iniciativas bajo el enfoque de innovación social en países de ALC. En particular, **LABOR** tiene como propósito facilitar la identificación de soluciones innovadoras para la promoción del empleo productivo y del trabajo decente en la economía rural en ALC, considerando las prioridades y retos de los constituyentes y el mandato institucional de la OIT, así como las perspectivas de los trabajadores y unidades productivas más vulnerables y desfavorecidos de la economía rural. Las soluciones innovadoras, dependiendo del caso, serán adoptadas por los constituyentes de la OIT para su implementación, evaluación y escalado.

# EL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS LABOR

El Manual de implementación de iniciativas LABOR establece pautas para la implementación del ciclo de la innovación social.

**Figura 1: El ciclo de la innovación social**



Presenta la metodología para implementar 5 fases secuenciales iterativas y 3 fases transversales del ciclo de la innovación social: (1) plataforma de innovación social, (2) análisis, escucha e interpretación colectiva, (3) co-creación, (4) prototipado, (5) escalado, (6) evaluación evolutiva, (7) comunicación, (8) financiamiento y sostenibilidad financiera. Para ello, el Manual recoge una serie de herramientas desarrolladas por diversas entidades del ámbito de la innovación social. Dichas herramientas se basan en diferentes enfoques disciplinares, integrando metodologías de la antropología, sociología, desarrollo de negocios, diseño y gestión de proyectos.

## Fase 1: Conformación y puesta en marcha de la plataforma de innovación social

Una plataforma de innovación social es el “conjunto de: 1) actores, 2) metodologías y 3) acciones que de forma integrada y abierta generan nuevos procesos, productos y servicios para abordar los retos a los que se enfrentan los países en desarrollo”<sup>1</sup>.

Las plataformas pueden tomar la forma organizativa de mesas temáticas, mesas sectoriales, consejos, comités, etc., donde los constituyentes de la OIT, según sus intereses, objetivos y mandatos, coordinan y articulan iniciativas entre ellos y con otros actores en torno a unos objetivos comunes. La plataforma impulsa y acompaña las demás fases del ciclo de la innovación social.

Fase 1: Plataforma de Innovación Social	
<b>Objetivos generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformar la plataforma de innovación social.</li> <li>2. Garantizar la coordinación y comunicación entre las entidades e instituciones que participan en la iniciativa en el territorio y/o sector seleccionado.</li> <li>3. Fomentar la relación de la contraparte impulsora con los otros actores.</li> </ol>
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	<p>Para conformar una plataforma, se sugiere usar, en el marco de reuniones y talleres con actores a nivel territorial y sectorial, herramientas para la generación de la misión de la plataforma y para estructurar la conformación de la plataforma de manera colaborativa.</p>
<b>Principales actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar actores públicos y privados que podrían estar interesados en participar en la iniciativa LABOR, así como espacios de coordinación y articulación existentes en el territorio y/o sector.</li> <li>2. Presentar la iniciativa LABOR a los actores públicos y privados e identificar iniciativas existentes para el fomento del empleo productivo y la promoción del trabajo decente.</li> <li>3. Conformar y/o fortalecer una plataforma de innovación para promover la implementación de las diferentes fases de la iniciativa.</li> <li>4. Establecer e implementar lineamientos para promover la coordinación y la cooperación entre las entidades de la plataforma que participarán en las diferentes fases de la iniciativa.</li> <li>5. Diseñar e implementar el plan de seguimiento de la plataforma, (ver también fase transversal 6: evaluación evolutiva).</li> <li>6. Crear e implementar una pauta de gestión de calidad y gestión de riesgos.</li> </ol>

<sup>1</sup> Espiau (2017) citado en Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo.

## Fase 2: Análisis, escucha e interpretación colectiva

Para reforzar el diálogo social y aumentar el impacto de los programas de la OIT y de sus constituyentes, es imprescindible conocer en profundidad las narrativas, percepciones y aspiraciones de las personas más vulnerables y desfavorecidas del mundo del trabajo, así como de los afiliados, y potenciales afiliados, de las organizaciones de empleadores y de las organizaciones de trabajadores para integrar su voz en los procesos de generación de soluciones.

Las herramientas de escucha nos permiten complementar las soluciones expertas que no son siempre percibidas como propias, incorporar la dimensión cultural y conectar las prioridades y retos de los constituyentes de la OIT con las necesidades y aspiraciones de sus grupos objetivo.

**La fase 2 se divide en tres subfases consecutivas: análisis, escucha e interpretación colectiva. Cada una de estas subfases cuenta con una metodología y herramientas propias.**

Fase 2: Análisis, escucha e interpretación colectiva	
<b>Objetivo general</b>	Identificar las narrativas, necesidades y aspiraciones de los grupos objetivo de los constituyentes de la OIT en el territorio y/o sector en torno a la promoción del empleo productivo y el trabajo decente.
Subfase de análisis	
<b>Objetivo específico</b>	Identificar las iniciativas que se desarrollan en torno al territorio y/o sector, así como los principales actores del ecosistema. Un mapeo completo como resultado del proceso de análisis incluiría: administración pública, actores sociales, sector privado, organizaciones sociales, sistema educativo.
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	Se recomiendan herramientas de mapeo de ecosistema: actores institucionales, individuales y comunitarios así como iniciativas existentes en el territorio y/o sector.

<p><b>Principales actividades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar iniciativas territoriales y/o sectoriales existentes para la promoción del empleo productivo y la promoción del trabajo decente en el territorio, con los representantes para presentarles la iniciativa LABOR.</li> <li>2. Identificar y tomar contacto con iniciativas públicas, agentes, empresas y personas que podrían relacionarse con la iniciativa LABOR.</li> <li>3. Crear sinergias con otras iniciativas (públicas o privadas) que puedan ser conectadas con la iniciativa LABOR.</li> <li>4. Activar espacios de colaboración y conexión para promover una red social en el territorio o sector en torno a la iniciativa LABOR. (Ver fase transversal 7: comunicación).</li> <li>5. Identificar a los grupos de población que necesitan un apoyo específico.</li> <li>6. Identificar las necesidades y líneas transversales que deberá enfatizar el proceso de escucha.</li> <li>7. Crear la primera base de datos del proyecto para identificar potenciales financiadores para las fases de testeo y prototipado de la iniciativa. (Ver fase transversal 7: comunicación y fase 8: financiamiento y sostenibilidad financiera).</li> <li>8. Dinamizar de manera continua las redes y relaciones creadas. (Ver fase transversal de comunicación).</li> </ol>
<p><b>Subfase de escucha</b></p>	
<p><b>Objetivo específico</b></p>	<p>Identificar las narrativas y percepciones de la comunidad y de los grupos objetivos en torno al territorio y sector.</p>
<p><b>Metodología y herramientas de trabajo</b></p>	<p>Se recomiendan entrevistas cualitativas no estructuradas, entrevistas grupales, levantamiento de información en redes sociales e investigación etnográfica y observación.</p>
<p><b>Principales actividades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puesta en marcha del proceso de escucha.</li> <li>2. Recogida de narrativas e información adicional.</li> <li>3. Análisis profundo de los resultados de la escucha.</li> </ol>
<p><b>Subfase de interpretación colectiva</b></p>	
<p><b>Objetivos específicos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar perfiles etnográficos que se presentarán a los participantes de las sesiones de interpretación colectiva.</li> <li>2. A través de sesiones de interpretación colectiva, compartir los resultados del proceso de escucha con una comunidad más amplia, para contrastarlos y enriquecerlos. Los agentes identificados en el mapeo participan en las sesiones de interpretación colectiva.</li> </ol>
<p><b>Metodología y herramientas de trabajo</b></p>	<p>Se recomiendan herramientas para la elaboración de perfiles etnográficos individuales y colectivos, y otras técnicas visuales y participativas (ej. foto voz).</p>
<p><b>Principales actividades</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visualización de resultados.</li> <li>2. Sesiones de interpretación colectiva.</li> <li>3. Organización de una sesión de contraste con agentes locales para presentar los resultados de las sesiones de interpretación colectiva.</li> <li>4. Seleccionar y priorizar los retos y oportunidades identificados para la temática de la iniciativa.</li> </ol>

### Fase 3: Co-creación

La fase de co-creación consiste en organizar procesos participativos (talleres, encuentros, foros, etc.) para la identificación y priorización de soluciones innovadoras, tomando como base los resultados de la fase de escucha. Construir de manera colaborativa con los actores de la plataforma garantiza la identificación de soluciones innovadoras, sostenibles y pertinentes a las narrativas, necesidades y aspiraciones de los grupos objetivos de los constituyentes.

Se organizan sesiones con colectivos y sesiones conjuntas en las cuales se comparten narrativas a través de herramientas de visualización. Tras identificar temas concretos a abordar y aunar iniciativas en la materia ya existentes en un único núcleo, se diseñan una serie de propuestas.

Las propuestas de soluciones innovadoras se clasificarán tomando como referencia los ejes temáticos del enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural<sup>2</sup>.

Fase 3: Co-creación	
<b>Objetivo específico</b>	Identificar y priorizar soluciones innovadoras tomando como base los resultados de la fase 2, la competencia, el mandato y la responsabilidad de los constituyentes de la OIT y los actores participantes en la plataforma.
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	Se recomienda usar los formatos para elaborar perfiles etnográficos, el formato para formular preguntas de diseño, la matriz de ideas, la herramienta de priorización y la ficha de desarrollo de idea.
<b>Principales actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar las sesiones de co-creación con colectivos y las sesiones de co-creación conjuntas e identificar a los participantes. Las sesiones deberán enfocarse en la generación de ideas en torno a los retos y oportunidades identificados y priorizados en la fase 2 y organizarse según los ejes relevantes del enfoque integrado de la OIT para la promoción del trabajo decente en la economía rural.</li> <li>2. Realizar un total de 5 sesiones de co-creación.</li> <li>3. Redactar el informe de resultados de las sesiones de co-creación.</li> <li>4. Identificar y seleccionar las ideas surgidas de la co-creación que se prototiparán en la fase 4.</li> </ol>

<sup>2</sup> Ver la Cartera de notas de orientación de políticas sobre la promoción del trabajo decente en la economía rural de la OIT (2015), en especial la Introducción. Acceso a través del siguiente link: [https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/rural-development/WCMS\\_436225/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/economic-and-social-development/rural-development/WCMS_436225/lang-es/index.htm)

## Fase 4: Prototipado

La fase de prototipado consiste en el diseño y testado bajo una lógica de investigación-acción de las soluciones innovadoras identificadas y priorizadas en la etapa de co-creación. Probar y testear las iniciativas en contextos específicos con la participación de los actores de la plataforma permite validar iniciativas innovadoras de mayor impacto y generadoras de cambio sistémico.

Cada una de las ideas que se quieren poner en marcha debe pasar por una sesión de co-diseño conjuntamente con la contra parte impulsora, representantes de su grupo objetivo en el territorio, otros constituyentes de la OIT y otros expertos pertinentes relacionados con la idea que queremos prototipar. Tras las sesiones de co-diseño, se obtendrá una visualización de la idea de concepto y una guía de pasos para elaborar prototipos, listos para la fase de testeo rápido.

Los prototipos se testean en forma rápida (“lean methodology”) e interactiva y aquellos que presenten resultados positivos podrán escalarse. Se llevarán a cabo pruebas para las ideas más relevantes surgidas del proceso de co-creación.

Fase 4: Prototipado	
<b>Objetivo general</b>	Fortalecer las políticas públicas, así como el mandato, los servicios y la ampliación de la base de sindicalización y afiliación de las organizaciones de trabajadores y de las organizaciones de empleadores para validar nuevas ideas que promueven el empleo productivo y el trabajo decente en el territorio, sector y/o cadena de valor.
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	Las herramientas que se recomiendan son el lienzo para plan de negocios, la herramienta de guion gráfico y la herramienta de análisis FODA.
<b>Principales actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar y llevar a cabo las sesiones de co-diseño para cada una de las ideas seleccionadas en la fase 3, con la contraparte impulsora y otros constituyentes de la OIT, representantes de los grupos objetivo y diversos expertos en la temática tratada.</li> <li>2. Conceptualizar los prototipos y definir los pasos a seguir para su implementación en colaboración con los agentes pertinentes. Los prototipos deberían estar lo suficientemente formados para ser comunicados y testados, pero mantenerse flexibles y ajustables.</li> <li>3. Testear rápidamente cada uno de los prototipos en una lógica de investigación-acción.</li> <li>4. Realizar los ajustes necesarios para ir completando y perfeccionando los prototipos con el apoyo de las herramientas y pautas establecidas en la fase transversal 6: evaluación evolutiva.</li> </ol>



## Fase 5: Escalado

Considerando que los prototipos se implementan en contextos territoriales específicos, una vez comprobada la viabilidad de los mismos a través de procesos de seguimiento y evaluación, las iniciativas pueden ampliarse a nivel del territorio, de un determinado sector, o pueden ser replicadas o escaladas en otros contextos y realidades.

En este marco, los actores de la plataforma de innovación social juegan un rol importante, según su mandato, competencias y objetivos en el proceso de institucionalización, escalado y ampliación de las iniciativas innovadoras de promoción del trabajo decente en la economía rural.

Fase 5: Escalado	
<b>Objetivo específico</b>	Escalar y amplificar las soluciones innovadoras validadas con los constituyentes de la OIT y los actores de la plataforma, a nivel nacional, sub-nacional y/o sectorial.
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	Además de sugerir preguntas clave a considerar para el escalado, las herramientas que se recomiendan son la matriz de rutas de escalado, la herramienta para elaborar el plan de escalado y el mapa de experiencia.
<b>Principales actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar una pauta orientadora de escalado y definir las rutas de escalado para cada prototipo: “scaling up” (cambios en instituciones superiores y marcos normativos); “scaling out” (conseguir un impacto en nuevos ámbitos); “scaling deep” (cambios internos en la forma en la que una persona, empresa, colectivo, organización o sociedad se organiza y actúa).</li> <li>2. Escalar los prototipos.</li> <li>3. Evaluar los prototipos escalados según las pautas establecidas en la fase transversal 6: evaluación evolutiva, y otros procesos de evaluación.</li> </ol>

<sup>3</sup> Obra Social La Caixa (2018). Plataformas que activan la innovación. Un nuevo enfoque para la cooperación internacional al desarrollo, p.64.  
<sup>4</sup> Adaptado y traducido de QuinnPatton M. (2015). “Chapter 1: State of the Art and Practice of Developmental Evaluation: Answers to Common and Recurring Questions”, en Quinn Patton et al (2015). DevelopmentalEvaluationExemplars: Principles in Practice, GuilfordPress.

## Fase 6: Evaluación evolutiva

En contraste al enfoque tradicional de sistemas de monitoreo y evaluación, que utiliza el marco lógico para implementar actividades que están diseñadas para responder a objetivos de desarrollo concretos, especificados con antelación, la innovación social requiere un conjunto de datos e información muy distinto para permitir la gestión adaptativa a lo largo del ciclo de vida de las iniciativas innovadoras<sup>3</sup>.

Un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje que priorice la innovación precisa incluir varias técnicas distintas de seguimiento del desempeño, completadas con estrategias y métodos que tomen en cuenta conexiones y relaciones tanto lineales como no lineales, interacciones y dinámicas proyectadas y no proyectadas, y resultados planteados de antemano y los que no estaban predichos<sup>4</sup>.

Fase 6: Evaluación evolutiva	
<b>Objetivos generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar un marco orientador para la generación de conocimiento sobre los procesos de diseño, implementación, evaluación y escalado de las iniciativas LABOR.</li> <li>2. Medir y evaluar el progreso y el desempeño de la iniciativa LABOR con la participación de los constituyentes de la OIT y los actores de la plataforma.</li> <li>3. Generar evidencia rigurosa para apoyar la validación de los prototipos y los procesos de innovación social implementados en el marco de las iniciativas LABOR.</li> </ol>
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	<p>Para llevar a cabo la fase, se propone un marco de referencia para los indicadores cuantitativos y cualitativos, herramientas para el diseño de la teoría de cambio, la matriz para el seguimiento de las necesidades, retos y oportunidades durante el proceso de implementación de la iniciativa LABOR, así como lineamientos para la evaluación y aprendizaje a través de procesos de análisis y reflexión sobre los cambios en el contexto institucional y en la situación de trabajo decente en la economía rural en el territorio y/o sector, y sobre la adecuación del prototipo a las necesidades y aspiraciones del grupo objetivo y las narrativas.</p>
<b>Principales actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los indicadores cuantitativos y cualitativos y elaborar la línea de base en colaboración con la contraparte impulsora, otros constituyentes de la OIT y otros actores de la plataforma de innovación.</li> <li>2. Diseñar el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje, siguiendo los principios CART (Creíble, Accionable, Responsable, Transportable), incluyendo la teoría de cambio de la iniciativa, el sistema para la recolección de datos y el seguimiento de la iniciativa, pautas para el testeo de fuego rápido, el sistema de seguimiento de las necesidades, retos y oportunidades y el sistema de análisis y reflexión sobre los cambios.</li> <li>3. Sincronizar el seguimiento, evaluación y aprendizaje con el ritmo del cambio (o los ritmos del cambio) en el contexto del desarrollo de la iniciativa.</li> <li>4. Apoyar el testeo de los prototipos en la fase 4.</li> <li>5. Apoyar los procesos de escalado en la fase 5.</li> <li>6. Medir el progreso de la iniciativa LABOR y documentar sus etapas.</li> <li>7. Evaluar la iniciativa LABOR según las pautas establecidas.</li> </ol>

## Fase 7: Comunicación

En el marco de una iniciativa piloto LABOR, es preciso establecer estrategias innovadoras de comunicación y marketing de los avances de todas las etapas del proceso con la finalidad de fortalecer la acción colectiva, la movilización de recursos, y la amplificación de las intervenciones, y poner en valor el trabajo colaborativo realizado.

El proceso de comunicación en plataforma debe estar conectado de manera constante al proceso de escucha, co-creación, prototipado y escala, involucrando a los grupos objetivo y a la comunidad y documentando asimismo el proceso.

Fase 7: Comunicación	
<b>Objetivos generales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover la participación, el involucramiento y compromiso de actores con la iniciativa para lograr un mayor impacto.</li> <li>2. Comunicar e informar a los constituyentes de la OIT, a los actores de la plataforma y otros actores externos sobre el progreso y desempeño de la iniciativa, incidiendo en acciones para la movilización de recursos públicos, privados y de la cooperación internacional.</li> </ol>
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	<p>Se recomienda elaborar un plan de comunicación que fije un mensaje principal, unos objetivos y públicos target, los soportes de comunicación que se utilizarán (audio, video, texto, web), las redes en las que se tendrá presencia, una base de datos inicial y un kit de presentación del proyecto.</p>
<b>Principales actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el plan de comunicación integral para la plataforma abierta de innovación que tome en cuenta la construcción de relaciones públicas en el territorio y el establecimiento de mecanismos de coordinación con la prensa local.</li> <li>2. Elaborar el kit de comunicación institucional de la iniciativa (logo y una guía de estilo, una guía de utilización con plantillas y materiales, una base de datos inicial, un vídeo de presentación, perfiles en las diversas redes sociales destinados a diferentes públicos objetivo).</li> <li>3. Crear una base de datos de interesados y participantes en el proyecto a los que se podrá informar con mailings esporádicos. A partir de la misma, se creará una red de agentes vinculados específicamente a una o varias fases.</li> <li>4. Diseñar e implementar un plan de documentación específico para la sub-fase de escucha y las fases de co-creación y prototipado.</li> <li>5. Crear una plataforma web en la que se difundirá información sobre la iniciativa, noticias y la agenda de actividades de las fases de análisis, escucha e interpretación colectiva, co-creación y prototipado. Será el instrumento comunicativo más importante del proyecto y tendrá el propósito adicional de compartir conocimiento.</li> <li>6. Mantener cuentas de redes sociales vinculadas con la iniciativa constantemente actualizadas en las principales redes sociales.</li> </ol>

## Fase 8: Financiamiento y sostenibilidad

La implementación de las fases del ciclo de la innovación social requiere la disponibilidad de recursos financieros. En tal sentido se debe encontrar mecanismos innovadores de financiación y/o co-financiación entre los actores de la plataforma.

La movilización de recursos en el marco de LABOR se puede apoyar en oportunidades de financiamiento vinculadas tanto al enfoque de innovación social como a la promoción del trabajo decente en la economía rural. Cabe considerar que la etapa de escalado de las iniciativas validadas requiere de soluciones financieras estructuradas con la participación amplia de los actores de la plataforma.

Fase 8: Financiamiento y sostenibilidad	
<b>Objetivo general</b>	Promover la financiación sostenible y el escalamiento de los prototipos validados en el marco de la plataforma, a través de la movilización de recursos públicos, privados y de la cooperación internacional.
<b>Metodología y herramientas de trabajo</b>	En los procesos de construcción de alianzas y movilización de recursos, cabe considerar a agencias del Sistema de Naciones Unidas, entidades del sector público y del sector privado para alianzas público-privadas, instituciones financieras orientadas al desarrollo, y otros laboratorios e iniciativas de innovación social.
<b>Principales actividades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer el seguimiento de la gestión administrativa y financiera en el marco de la implementación de las diferentes fases.</li> <li>2. Diseñar e implementar una estrategia para crear e impulsar una red de posibles financiadores para el testeado y el escalado de cada prototipo. Esta actividad se apoya en las actividades de mapeo de la fase 2, y las fases transversales de evaluación evolutiva y comunicación.</li> </ol>

# Índice:

## EL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE INICIATIVAS LABOR

### PRÓLOGO

### AGRADECIMIENTOS

### GLOSARIO

### INTRODUCCIÓN

#### PARTE I: DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LABOR Y USUARIOS DEL MANUAL

Contexto y desafíos

Definición y objetivos de LABOR

Usuarios del manual

#### PARTE II: FASES SECUENCIALES ITERATIVAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL DE LABOR

##### **Fase 1: Conformación y puesta en marcha de la plataforma de innovación social**

- 1.1. Competencias requeridas para esta fase
- 1.2. Alcance y finalidad de la fase
- 1.3. Objetivos
- 1.4. Metodología y herramientas de trabajo
- 1.5. Actividades a desarrollar
- 1.6. Productos de la fase
- 1.7. Materiales de apoyo

##### **Fase 2: Análisis, escucha e interpretación colectiva**

- 2.1. Competencias requeridas para esta fase
- 2.2. Alcance y finalidad de la fase
- 2.3. Objetivos
- 2.4. Metodología y herramientas de trabajo de las sub fases  
Metodologías y herramientas de trabajo de la sub fase de ANÁLISIS

Metodología y herramientas de trabajo de la sub fase de ESCUCHA

Metodología y herramientas de trabajo de la sub fase de

INTERPRETACIÓN COLECTIVA

- 2.5. Actividades a desarrollar
- 2.6. Productos de la fase
- 2.7. Materiales de apoyo

### **Fase 3: Co-creación**

- 3.1. Competencias requeridas para esta fase
- 3.2. Alcance y finalidad de la fase
- 3.3. Objetivos
- 3.4. Metodología y herramientas de trabajo
- 3.5. Actividades a desarrollar
- 3.6. Productos de la fase
- 3.7. Materiales de apoyo

### **Fase 4: Prototipado**

- 4.1. Competencias requeridas para esta fase
- 4.2. Alcance y finalidad de la fase
- 4.3. Objetivos
- 4.4. Metodología y herramientas de trabajo
- 4.5. Actividades a desarrollar
- 4.6. Productos de la fase
- 4.7. Materiales de apoyo

### **Fase 5: Escalado**

- 5.1. Competencias requeridas para esta fase
- 5.2. Alcance y finalidad de la fase
- 5.3. Objetivos
- 5.4. Metodología y herramientas de trabajo
- 5.5. Actividades a desarrollar
- 5.6. Productos de la fase
- 5.7. Materiales de apoyo

### PARTE III: FASES TRANSVERSALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO DE LA INNOVACIÓN SOCIAL

#### **Fase 6: Evaluación evolutiva**

- 6.1. Competencias requeridas para esta fase
- 6.2. Alcance y finalidad de la fase
- 6.3. Objetivos
- 6.4. Metodología y herramientas de trabajo
- 6.5. Actividades a desarrollar
- 6.6. Productos de la fase
- 6.7. Materiales de apoyo

#### **Fase 7: Comunicación**

- 7.1. Competencias requeridas para esta fase
- 7.2. Alcance y finalidad de la fase
- 7.3. Objetivos
- 7.4. Metodología y herramientas de trabajo
- 7.5. Actividades a desarrollar
- 7.6. Productos de la fase
- 7.7. Materiales de apoyo

#### **Fase 8: Financiamiento y sostenibilidad financiera**

- 8.1. Competencias requeridas para esta fase
- 8.2. Alcance y finalidad de la fase
- 8.3. Objetivos
- 8.4. Metodología
- 8.5. Actividades a desarrollar
- 8.6. Productos de la fase
- 8.7. Materiales de apoyo

#### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS**

# LABOR



Organización  
Internacional  
del Trabajo

