

Guía de uso

¿Otro canvas más?

Un canvas (o lienzo, para no usar anglicismos) es una herramienta para pensar. No trae soluciones, no hace a las personas más innovadoras, ni creativas. Sin embargo, ordena el pensamiento y ayuda a incluir en los procesos de diseño de proyectos, distintos elementos que pueden resultar muy importantes tanto para mejorar la idea, como para aumentar sus chances de éxito al aplicarla.

Para distintos tipos de organizaciones, las prioridades son distintas. Existen muchísimos canvas orientados a la innovación, emprendedurismo y negocios, otros se enfocan en soluciones a problemas públicos pensando en sociedad civil, gobierno abierto o academia. Desde este equipo de trabajo conformado por la FCPU, Incubacoop y la diaria, propusimos a ANDE crear uno enfocado en la realidad, las necesidades y los principios de las cooperativas.

Por qué y para qué

Hay muchas veces que sentarse a pensar colaborativamente es la mejor idea, y hay algunas que no. Los canvas no son una herramienta universal, ni se necesita aplicarlos a todas las decisiones. Son una herramienta más en la caja, y esperamos que esta se adapte mejor a lo que las cooperativas necesitan. Funciona mejor para pensar en grupo que para pensar solo/a, y suelen ser más útiles para transitar rumbos nuevos, o para cuestionar lo que ya conocemos y está muy cargado de nuestras experiencias y prejuicios.

Sirven para resolver problemas (o abordar oportunidades, formulándolas como un problema a resolver), es una herramienta enfocada en pensar de forma colaborativa lo que queremos hacer y cómo. Si ya sabemos qué queremos y necesitamos tomar decisiones, existen otras herramientas más adecuadas.

Pero no son una bala mágica para todos nuestros problemas, ni debemos poner la metodología por encima de las necesidades. El lienzo nos recuerda que no dejemos de pensar en este tema, en tal punto de vista, que no dejemos de hacernos preguntas importantes. Si la práctica hace que esas preguntas surjan naturalmente a la hora de pensar un proyecto, la herramienta ya cumplió su función y llenarlo al pie de la letra deja de ser importante.

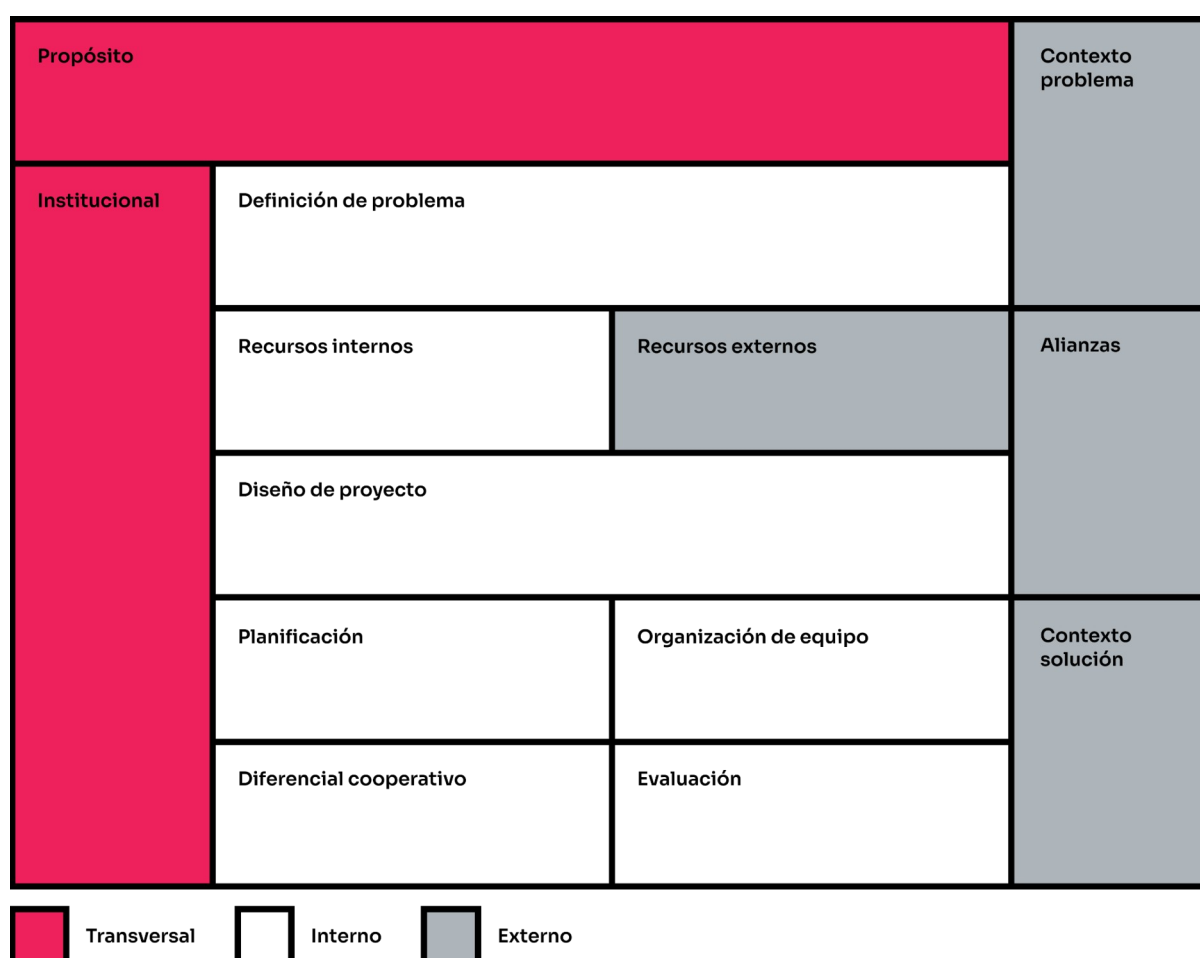
Acá no hay genios/as solitarios/as

Como su nombre lo indica, un lienzo es una hoja en blanco. Son las personas que lo llenan de contenido y significado, por lo que es fundamental que antes de llenarlo, nos aseguremos que todas las personas que tienen que estar, estén. ¿Quiénes conocen el problema que queremos resolver? ¿Quiénes afecta la solución? Qué áreas de la organización estarían involucradas en este proceso? Todas esas personas -idealmente- deberían o podrían participar del proceso, para que las soluciones no se den contra realidades que no tuvimos en cuenta, porque la persona que sabe de eso no estaba.

Entendiendo el canvas

Antes de entrar en cada casillero a completar, puede ser útil identificar las tres áreas principales del canvas (identificadas por colores en el siguiente esquema). En rojo vemos los temas que son transversales a la organización. El propósito (por qué queremos resolver el problema) tiene que ver con cómo es y qué quiere ser cada cooperativa, mientras que el recuadro institucional nos invita a pensar en cómo el proyecto impacta en la cooperativa. Que ambos sean puntos transversales no significa que se deben completar juntos. Mientras que el propósito puede ser un buen punto de inicio en general, el impacto institucional seguramente vaya surgiendo en la medida que se van respondiendo otras preguntas. A modo de ejemplo, identificar una necesidad para ejecutar el proyecto puede ayudarnos a ver que se necesita formación interna sobre un tema.

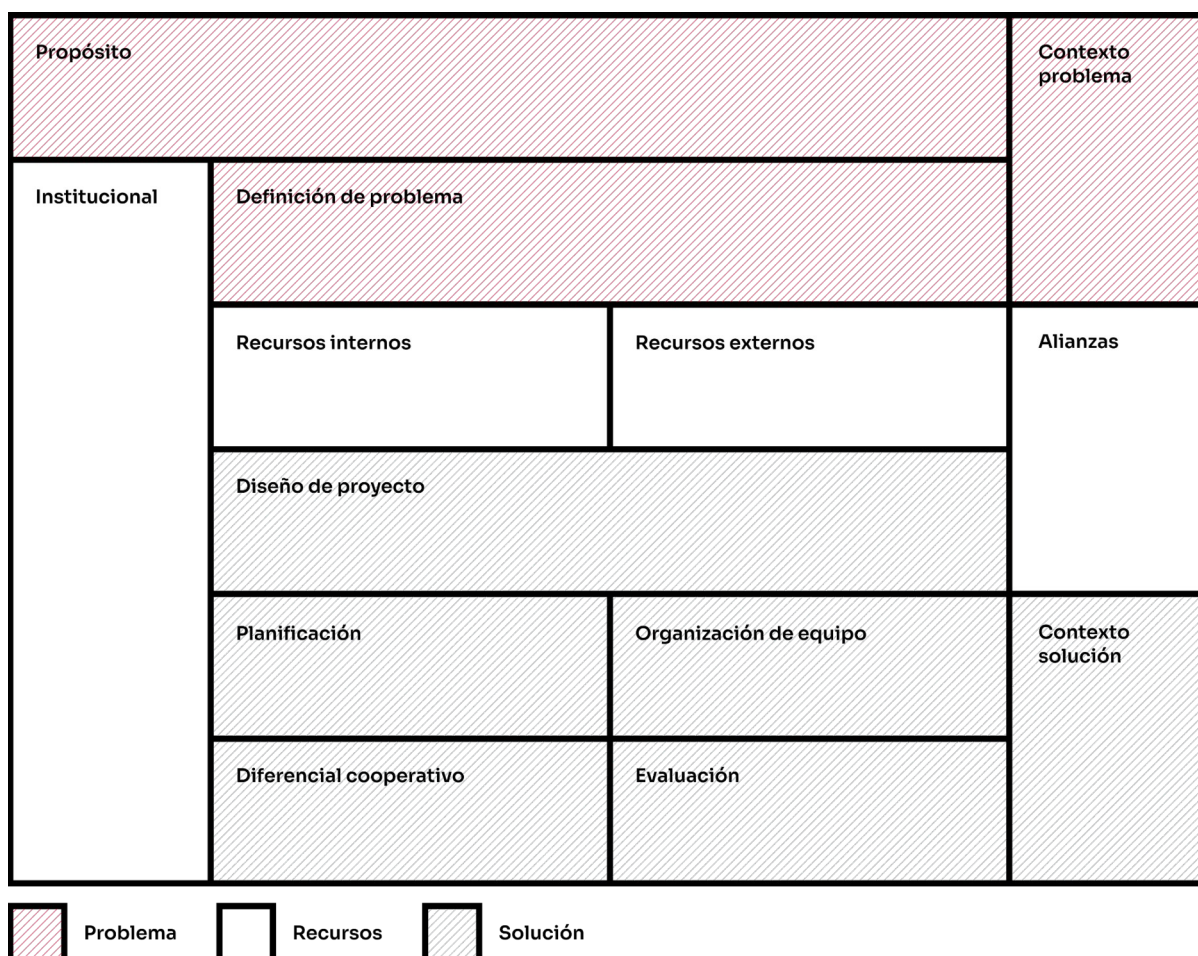
En blanco están todas las secciones internas a la organización. Son aquellas cosas que están bajo nuestro control, y donde tenemos mayor capacidad de decisión y acción, Este es el corazón del canvas, y donde se define cómo vamos a ejecutar el proyecto.



En gris mientras tanto, tenemos todo lo que depende de otros, lo externo. Puede ser crucial para algunos casos donde los problemas sólo se pueden resolver en alianza con otros, o donde la solución se ve afecta o afecta significativamente a otros, pero nuestro control y capacidad de acción es más limitado por estar fuera de los límites de nuestra organización.

Otra dimensión posible desde donde podemos entender el canvas es desde el abordaje del problema, y en éste caso sí tiene sentido seguirlas en orden.

En primer lugar (con rayas rojas en el esquema) tenemos todo lo relacionado con el problema; por qué queremos resolverlo, su definición y su contexto. Sin claridad en estas secciones, podemos tener problemas o errar el rumbo en el resto.



En blanco tenemos los recursos con los que vamos a enfrentar ese problema, desde los más institucionales (y propios) a la izquierda, hasta los que pueden conseguirse a través de alianzas como la intercooperación (externos) a la derecha.

Por último con rayas grises vemos los campos relacionados con la solución.Cuál es el proyecto, cómo vamos a ejecutar las acciones para resolver el problema, y qué vamos a medir para saber si efectivamente lo solucionamos.

En resumen, podemos hablar en líneas generales de que el canvas, ubica los recuadros en base a dos dimensiones:

- Problema (arriba) – Solución (abajo)
- Interno (izquierda) – externo (derecha)

¿Arrancamos entonces?

Vamos a repasar lo que necesitamos para empezar a usar este canvas cooperativo:

- Un problema u oportunidad bien definida (y compartida).

- Claridad y acuerdo sobre el proceso que se va a seguir (horas, días que le vamos a dedicar, cuándo nos juntamos, etc.).
- Todos/as los/as participantes necesarios (representando las áreas afectadas o involucradas) y comprometidos/as con el proceso.
- Acuerdo en las expectativas sobre el resultado (¿es un ejercicio teórico, lo vamos a hacer, es una propuesta que alguien más modificará?).
- Voluntad para dejar de lado jerarquías, diferencias de poder y conflictos para equilibrar los enfoques arriba abajo (top-down) y abajo-arriba (bottom-up).

Cómo usamos el canvas en sí, es secundario a que las personas participantes se sientan cómodas. Impreso, en hoja grande o chica, dibujado en una hoja o un pizarrón, en una pantalla o un proyector, con marcador, con hojas adhesivas (post-its). Todo eso queda a gusto y preferencia de quiénes lo usan, y lo mismo va para el canvas en sí. Ajustar preguntas, agregar secciones, cambiarlo completamente. Es una herramienta abierta e invitamos a que la ajustes a tus necesidades (¿de hecho contanos si lo hacés!).

Y como último -pero importante- recordatorio, el canvas no hace aparecer ideas mágicamente, sino que ayuda a ordenar y evaluar las ideas de las personas que participan. Un buen ambiente donde toda las personas sienten que pueden hablar sin riesgo a burla o consecuencias, una facilitación que motive a quiénes hablan poco y pida espacio a quienes lo hacen mucho y en general un entorno agradable, son fundamentales.

Completando el canvas

Hay dos roles que es sano definir antes de arrancar. Uno es la persona que se encarga de la facilitación (dar la palabra, o pedir que se ceda, controlar tiempos, interceder en conflictos), que por obvias razones es un rol que va bien con personas empáticas y con capacidad de escucha, y conviene evitar personas con roles jerárquicos que naturalmente inciden en la discusión por su posición. El otro es el de la persona que toma nota, tarea ingrata pero necesaria, y por más que todas las personas podrán intervenir, ésta llevará la batuta de lo que se registra, cómo y de qué manera.

Veamos cada uno de los recuadros y lo que deberíamos completar en cada uno de ellos. Para cada uno -además de una explicación general- proponemos algunas preguntas disparadoras. No es obligatorio responderlas todas, en algunos casos aplicarán y en otros no, y como siempre, cada cooperativa podrá agregar todas las que le parezcan pertinentes.

Vamos a seguir un orden usando las dimensiones anteriores (desde el problema a la solución, y desde lo interno hacia lo externo), pero parte del proceso es volver, cambiar y ajustar de acuerdo a lo que va surgiendo.

El canvas trabaja para ustedes, no al revés.

Por esa misma razón, cómo completar cada casillero queda en el terreno de las preferencias de cada grupo o de la persona que toma nota. Hay quien prefiere escribir en lápiz para poder borrar, o en marcador, usar post-its, dibujar, usar una computadora con o sin proyector... las posibilidades son muchas y lo único que importa es que sea cómodo para quien anota y el resto de las personas participantes.

1. Problema

1.1 Propósito

Necesitamos saber por qué queremos resolver este problema, para que todo el resto del trabajo tenga sentido. Para que no haya preconceptos distintos o equivocados, el primer paso es confirmar que se parte de la misma base.

- ¿Por qué nuestra cooperativa hace esto?
- ¿Cuál es la motivación del colectivo para hacerlo?
- ¿Qué pretendemos lograr resolviendo el problema/innovando?
- ¿Qué aporta a nuestro trabajo/productividad/calidad de vida?
- ¿Todos/as los socios/as comparten este fin? ¿Y los/as trabajadores/as?
- ¿Cómo se enmarca en los fines de la cooperativa y los principios cooperativos?

1.2 Definición del problema

Empezar a trabajar en una solución sin tener claridad absoluta de cuál es el problema que queremos resolver, puede ser una gran manera de desperdiciar tiempo y energía. En primer lugar debemos confirmar que todas las personas ven el mismo problema y lo definen igual, pero además es común que lo que inicialmente parezca un problema, sea la consecuencia de otro problema de fondo (ej. un retraso de un área parece el problema, pero ese retraso se genera por arrastre de otros retrasos o problemas anteriores).

- ¿Cuál es el problema a resolver?
- ¿Dónde se origina?
- ¿Estamos mirando una consecuencia o un problema de fondo?
- ¿Qué sabemos del problema, tenemos datos, investigación u otra información?
- ¿Existen otras visiones sobre el problema, es un problema para todos/as?

1.3 Contexto problema

Es difícil no mirar las cosas desde donde uno/a está, con las consecuencias que uno/a siente, pero esta sección busca forzarnos a mirar desde lo externo. Quizás nuestro problema sea compartido por otras organizaciones o personas existiendo posibilidades de cooperar, quizás éstas ya intentaron solucionarlo y podemos ahorrar trabajo, o aprender de sus errores. Quizás lo que para nosotros es un problema para otros es una solución, y debemos tener en cuenta si les afecta. Y por último pero para nada menos importante, los problemas no afectan por igual a todas las personas. Género, edad, identidad de género, territorialidad y muchísimos otros factores pueden afectar la gravedad o urgencia de un problema, o de las consecuencias de solucionarlo.

- ¿Hubo intentos de solución previos?
- ¿Es un problema para proveedores, socios estratégicos y otros/as?
- ¿Nos afecta igual? (perspectiva de género/generaciones, interseccional, territorio, etc.)
- ¿Cómo impacta en el desarrollo del sector?

2. Institucional

Ahora que estamos de acuerdo en qué vamos a resolver, ¿cuáles son las herramientas y recursos con los que contamos para hacerlo? ¿Hasta dónde podemos y queremos llegar? En esta sección ponemos el foco en nosotros; lo que tenemos y podemos hacer, así como lo que podemos cambiar y aprender.

2.1 Institucional

Empezamos por mirar el proyecto en el contexto de nuestra organización. Queremos solucionar el problema, sí. Pero queremos que eso suceda con un impacto positivo para toda la cooperativa, y no desperdiciar oportunidades de impulsar cambios globales positivos.

- ¿Cómo impacta el proyecto en el resto de la cooperativa?
- ¿Necesitamos formación para este proyecto?
- ¿Tenemos las condiciones para fomentar ideas creativas?
- ¿Impacta en el gobierno cooperativo?
- ¿Impacta en la cultura institucional?

2.2 Recursos internos

Aunque esta sección parezca bastante obvia, es bueno recordar que los recursos que necesitamos no sólo son para ejecutar, sino de conocimiento sobre el problema. Muchas veces las personas que conocen a fondo el problema o sufren sus consecuencias, no son las mismas que quienes lo resuelven, generando disonancias.

- ¿Quiénes conocen el problema?
- ¿Quiénes tienen conocimiento para la solución?
- ¿Cómo lo vamos a financiar?

2.3 Recursos externos

En muchas ocasiones son otras personas y organizaciones las que pueden tener lo que necesito a nivel de recursos o conocimiento. Es un muy buen momento para pensar en posibilidades de intercooperación, así como pensar en recursos abiertos o compartidos basados en la colaboración.

- ¿Es una oportunidad de intercooperación?
- ¿Quién tiene el conocimiento o las soluciones que necesitamos?
- ¿Existen recursos reutilizables para abordarlo? (software libre, conocimiento abierto, datos abiertos)

2.4 Alianzas

¡No siempre tenemos que solucionar los problemas solos! Y otras veces es la única manera de solucionarlo. Pensar en quién más trabaja en los problemas o soluciones, o quién más puede beneficiarse, nos puede ayudar a ser más eficientes en los recursos y eficaces en las soluciones. Y por supuesto, la intercooperación vuelve a estar al frente en este punto.

- ¿Quién más tiene este problema?
- ¿Quién necesita resolverlo?

- ¿A quién afecta el problema/solución?
- ¿Qué mirada falta?
- ¿Qué colectivos/cooperativas/redes trabajan esto?

3. Solución

Llegamos por fin a la idea. Seguramente todas las personas querían empezar por ahí, y más de una vez hubo que reenfocarse para pensar los puntos anteriores, en vez de tirar ideas. Pero creemos que vale la pena, porque ahora toda la discusión de ideas ya tiene una base clara para la discusión, podemos concentrarnos en que las soluciones sean lo mejor posible, en vez de estar ajustando y reajustando por todas las cosas que no tuvimos en cuenta.

3.1 Diseño del proyecto

Este es el recuadro más difícil y puede llevar tanto tiempo como todo el resto del canvas. Con toda esa información, con todo lo que aprendimos, ¿qué vamos a hacer? ¿Cómo vamos a resolver el problema? Podemos hacer una lluvia de ideas, o incluso usar otras metodologías solamente para llegar a la idea que necesitamos.

- ¿Qué vamos a hacer?
- ¿Hasta dónde podemos intervenir (alcance)?
- ¿Qué áreas o personas deben coordinar la solución?
- ¿Cuál es el plan de trabajo (actividades y tiempos)?
- ¿La propuesta es sostenible?

3.2 Planificación

Ahora que sabemos qué, nos planteamos el cómo. Organizamos roles, tareas, hitos y forma de trabajo, para poder llevar adelante el proyecto. Probablemente sea útil volver a mirar los recuadros sobre recursos, para ver cómo los podemos usar acá.

- ¿Cómo vamos a organizar el trabajo?
- ¿Qué metodologías vamos a usar?
- ¿Impacta en el trabajo del resto de la organización?

3.3 organización de equipo

A lo definido en el punto anterior, le ponemos nombres. No importa sólo saber quién va a hacer qué, también importa entender cómo esto puede afectar al resto de la organización.

- ¿Cuál va a ser el equipo del proyecto?
- ¿Cuáles son los roles para este proyecto?
- ¿Cómo vamos a comunicarlo a la interna de la organización, al resto de las áreas, a organizaciones aliadas?

3.4 Contexto solución

Igual que lo hicimos cuando pensamos en el problema, tratamos de ser buscamos empatizar con todas las personas y áreas de la cooperativa o externas que estén involucradas o puedan ser

afectadas por la solución. Y no está de más insistir en que las diferencias entre las personas, pueden incidir mucho en cómo les afecta, beneficia o perjudica las decisiones que tomemos.

- ¿Impacta por igual? (perspectiva de género/generaciones, interseccional, territorio, etc.)
- ¿Qué externalidades negativas genera?
- ¿Cómo impacta en el desarrollo del movimiento cooperativo?

3.5 Diferencial cooperativo

Nos vamos acercando al final, y es un buen momento para dar una mirada introspectiva desde el cooperativismo. ¿Lo que estamos haciendo aporta a los principios del cooperativismo o los fines de nuestra cooperativa? ¿Podríamos hacer ajustes que acerquen al proyecto a esos valores? ¿Estamos aprovechando posibilidades de intercooperación? Si esta sección lleva a volver atrás y ajustar el proyecto para hacerlo más cooperativo, cumplió su función.

- ¿Cuál es el diferencial de la solución planteada desde lo cooperativo?
- ¿Qué podemos lograr que aporte valor agregado?
- ¿Cuáles son los impactos (sociales, económicos, etc.)?

3.6 Evaluación

Por último acordamos qué significa éxito para el proyecto y cómo lo vamos a medir. Aunque es posible que esa definición cambie en el transcurso del proyecto, siempre es bueno recordar qué queríamos lograr. Y más importante, es establecer los mecanismos o medir los indicadores para que cuando lleguemos al final, sepamos si logramos o no lo que nos proponíamos.

- ¿Cuáles son los indicadores o criterios de éxito?
- ¿Qué información debe ser sistematizada?
- ¿Cómo vamos a evaluar los impactos?
- ¿La comunicación del caso llegó a quiénes deberían conocerlo?

Más información

El canvas cooperativo es un proyecto de la [Federación de Cooperativas de Producción del Uruguay](#) (FCPU), [Incubacoop](#) y [la diaria](#).

Esta guía, una descripción del proceso de cocreación de este proyecto, así como el canvas en sus versiones para impresión y digitales se puede encontrar en canvas.fcpu.coop.