

Definir

¡Bienvenido a *Definir*!

El viaje de las ciencias del comportamiento aplicadas comienza aquí. Antes de pasar a la investigación o al diseño de soluciones, es esencial dar un paso atrás y definir qué es el éxito.

Esto implica responder a preguntas como:

- ¿Cuál es el problema que estamos resolviendo?
- ¿Cuál es el resultado que queremos lograr?
- ¿Cuál es el comportamiento específico que queremos que cambie?
- ¿Cuál es el sistema en el que operamos?

Y, por último, ¿dónde estamos mejor posicionados para tener un impacto?

¿Por qué definir?

En situaciones en las que existe presión para actuar, los equipos pueden apresurarse a diseñar o implementar soluciones sin ponerse de acuerdo con precisión sobre los problemas que intentan resolver. Sin una definición clara y compartida del problema, incluso esfuerzos bien intencionados pueden dispersarse, volverse ineficientes o estar desalineados con el problema de fondo.

En el trabajo humanitario y de desarrollo, la complejidad de los desafíos a los que nos enfrentamos puede dificultar saber e identificar por dónde empezar. El enfoque de las ciencias del comportamiento aplicadas comienza por adoptar una mirada integral de la situación para identificar los comportamientos específicos que están en el centro del problema. Descomponer problemas que pueden ser abrumadores en preguntas concretas y enfocadas en comportamientos, ayuda a revelar

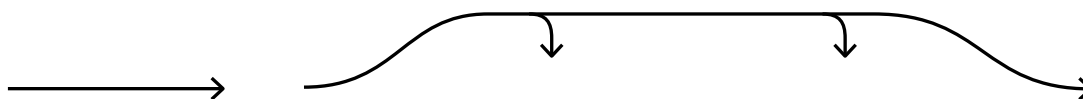
dónde es posible actuar y aclarar qué mecanismos se pueden abordar para impulsar un cambio.

Cómo definir el desafío

En esta primera fase de la metodología DEPTHS, hay cinco pasos para: crear una comprensión común del problema; identificar comportamientos específicos a cambiar; y señalar los puntos de apalancamiento en los que centrarse. Si bien la mayoría de los pasos son esenciales para garantizar un proyecto de ciencias del comportamiento de alta calidad, otros son opcionales.

Cada paso incluye herramientas específicas, orientación sobre por qué son importantes estas herramientas y cómo utilizarlas. Un **estudio de caso sobre el aumento de la vacunación infantil en el Líbano**, ilustrará cómo se pueden aplicar las herramientas en la práctica.

Tabla 1. Resumen de la fase de definición



En este paso, se especifica claramente el problema, los resultados de interés, y a quién se debe involucrar.

Una vez definidos el problema y los resultados, identifique los comportamientos que lo componen. Seleccione aquel que tenga el mayor impacto potencial y la mayor viabilidad de cambio.

Crear una representación gráfica de las relaciones entre los diferentes factores del sistema. Incluya tanto los factores impulsores como las barreras para abordar el problema y lograr el resultado deseado.

Utilice el mapa del sistema para identificar los puntos de apalancamiento: aspectos de un sistema que, si se modificaran, tendrían un gran impacto en los resultados deseados.

Todos los resultados de la fase de definición culminarán en un resumen de una página: el lienzo del proyecto. Este documento describe el resultado previsto, los puntos de apalancamiento, los posibles actores y las acciones que impulsarán el cambio, junto con las funciones y responsabilidades.

HERRAMIENTAS

[Definición del problema y declaración de resultados](#)

[Mapa de partes interesadas y público objetivo](#)

HERRAMIENTAS

[Árbol de comportamientos](#)

[Matriz de priorización de impacto-viabilidad](#)

HERRAMIENTAS

[Mapa del sistema](#)

HERRAMIENTAS

[Análisis de puntos de apalancamiento](#)

HERRAMIENTAS

[Lienzo del proyecto](#)

La fase de definición requiere un equipo comprometido y recursos adecuados. Dependiendo de los objetivos del proyecto, también puede ser útil involucrar a especialistas

en áreas como el propio programa, cambio social y de comportamiento, diseño centrado en el ser humano (HCD por sus siglas en inglés) o pensamiento sistémico.

Errores comunes

Hay trampas comunes que pueden descarrilar el trabajo basado en el comportamiento. A lo largo de la fase *de definición*, tenga en cuenta estos posibles problemas:

- **Precipitarse a buscar soluciones.** Lanzarse directamente a las intervenciones sin tener en cuenta factores como la rentabilidad o el contexto del sistema puede dar lugar a programas ineficaces. Por ejemplo, diseñar una aplicación para ayudar a los cuidadores a llevar un registro del calendario de vacunación de sus hijos puede parecer prometedor, pero si no se comprende primero cómo acceden los cuidadores a la información, qué les motiva a seguir adelante o si confían en las herramientas digitales, la solución puede fracasar. Las mejores soluciones surgen después de enmarcar el problema y conocer mejor el contexto.
- **No involucrar a las comunidades.** Definir el problema e identificar las prioridades sin la participación y el compromiso de la comunidad puede dar lugar a un desajuste entre el enfoque del proyecto y lo que es importante para las personas directamente afectadas. Un programa de inmunización podría dar prioridad a la construcción de más clínicas fijas para mejorar el acceso, suponiendo que la proximidad es la principal barrera. Sin embargo, si no se consulta a las comunidades, el programa podría pasar por alto la realidad de que los cuidadores a menudo temen el maltrato por parte de los trabajadores sanitarios, o que las tareas domésticas les impiden acudir a las clínicas en horario de atención. La participación comunitaria no es un requisito que se cumple por cumplir, por el contrario, ancla las ciencias del comportamiento aplicadas en la experiencia del mundo real y hace más probable que las soluciones resultantes sean adecuadas y eficaces.
- **Culpar al individuo.** Evite enmarcar los problemas en términos de lo que las personas están haciendo «mal». En su lugar, céntrese en los factores que determinan el comportamiento: los factores estructurales, culturales o ambientales. Por ejemplo, una campaña que motive a padres y madres a vacunar a sus hijos e hijas a tiempo, podría partir desde el supuesto de que las personas no quieren vacunarse, sin embargo puede que ellos tengan que viajar largas distancias, perder ingresos o esperar largas horas en la clínica. Factores ambientales como el transporte, factores impulsores socioculturales como la comunidad familiar y las expectativas, y factores impulsores psicológicos como la confianza en el sistema sanitario influyen en lo que las personas hacen o dejan de hacer.
- **Tratar de resolver el problema sin un foco claro.** Objetivos como «aumentar el uso de anticonceptivos» son demasiado amplios. En su lugar, céntrese en objetivos de comportamiento específicos (por ejemplo, «aumentar el uso consistente de preservativos entre los y las adolescentes de las zonas periurbanas»). Esto facilita la identificación de las causas fundamentales, el diseño de intervenciones personalizadas y la medición de los progresos.
- **Tratar las suposiciones como hechos.** Señale las suposiciones y trátelas como hipótesis que hay que comprobar, no como conclusiones sobre las que actuar. Por ejemplo, introducir una sanción económica para los padres que llegan tarde a recoger a sus hijos al colegio puede parecer una medida disuasoria lógica. Sin embargo, esto puede ser contraproducente, ya que los padres pueden considerar la multa como una tasa que están dispuestos a pagar, en lugar de un comportamiento que deben evitar.
- **Ignorar las dinámicas de poder.** Siempre existe el riesgo de reforzar las jerarquías existentes o pasar por alto quién tiene realmente influencia sobre las decisiones. Si se deja fuera a los responsables formales e informales de la toma de decisiones, las soluciones corren el riesgo de ser ineficaces. En los programas de nutrición, centrar los mensajes únicamente en las madres puede ignorar la autoridad

de los maridos, las abuelas o los líderes locales a la hora de determinar las elecciones alimentarias.

→ **Omitir la documentación y la alineación.**

Sin documentar claramente el enfoque de comportamiento, la población de interés, el alcance y las preguntas abiertas, los equipos corren el

riesgo de desalinearse, duplicar el trabajo y perder el enfoque. Es importante documentar claramente las decisiones clave para mantener al equipo alineado y proporcionar una referencia compartida a medida que el proyecto evoluciona.

ESTUDIO DE CASO:

El caso del aumento de la vacunación infantil en el Líbano

La vacunación infantil es una de las intervenciones de salud pública más rentables, pero muchos niños, especialmente en los países de ingresos bajos y medios (PIBM), siguen sin estar vacunados o cuentan con vacunación incompleta. En el Líbano, que alberga la mayor población de refugiados per cápita del mundo, los desafíos para la aceptación de la vacunación se ven agravados por la pobreza, el desplazamiento y la precariedad de los sistemas de salud. Aunque la cobertura nacional de inmunización llegó a acercarse al 90 %, los brotes de sarampión y paperas en 2013 y 2015 revelaron un aumento de los casos de vacunación insuficiente.

En respuesta a ello, el Ministerio de Salud Pública y UNICEF pusieron en marcha el programa de Actividades de Inmunización Acelerada (AIA) para llegar a los niños vulnerables a través de los centros de salud y la divulgación comunitaria. Sin embargo, incluso con servicios gratuitos y campañas de educación, la falta de vacunación seguía siendo elevada.

Un equipo multidisciplinario de UNICEF, Nudge Lebanon y el Ministerio de Salud Pública (MoPH) se propuso

explorar estos desafíos desde la perspectiva de las ciencias del comportamiento para definir el problema. En lugar de centrarse únicamente en las barreras estructurales o de acceso, se centraron en la toma de decisiones de los cuidadores e identificaron barreras como los largos tiempos de espera, las limitaciones socioculturales y la confianza en el sistema de salud.

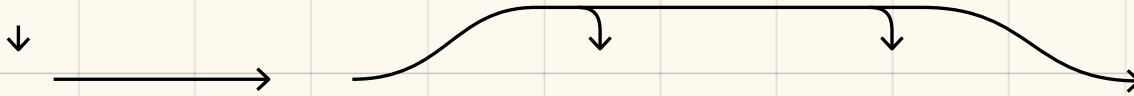
El equipo basó su trabajo en perspectivas del mundo real y sentó las bases para poner a prueba las intervenciones articulando el problema desde el enfoque de toma de decisiones de los cuidadores.

A lo largo de esta guía, y comenzando por la fase de definición, el recorrido del equipo de investigación del Líbano servirá como ejemplo real de cómo cada fase del proceso DEPTHS, puede ayudar a los equipos a aplicar eficazmente las perspectivas del comportamiento.

Nota: Aunque este equipo no utilizó explícitamente todas las herramientas de la guía de campo DEPTHS, se han utilizado datos reales del proyecto para ilustrar y alinear su proceso de diseño.



© UNICEF2021/Fouad-Choufany/Lebanon



PASO 1:

Definir el problema y los resultados

En este paso:

Este paso guía a los equipos para definir el problema y redactar [una declaración de resultados SMART](#) (específica, medible, alcanzable, relevante y con plazos definidos). El resultado debe ser ambicioso pero realista, basado en lo que es importante para las personas a las que atiende UNICEF y factible para el equipo del proyecto. Una declaración de resultados sólida define:

- El cambio específico que se quiere lograr.
- La población objetivo para el cambio de comportamiento.
- La magnitud del cambio previsto.
- El plazo para el cambio previsto.

Herramientas asociadas:

- [Definición del problema y declaración de resultados](#)
- [Mapa de partes interesadas y público objetivo](#)

Por qué es importante:

Un problema bien definido es más que un simple tema o una preocupación general, como «las bajas tasas de vacunación»: es una brecha específica y observable entre la situación actual y la situación deseada. Definir el problema significa preguntarse: ¿A quién afecta? ¿Qué está fallando? ¿Por qué es importante? ¿Cuál es el costo de la inacción?

El rol de una declaración de resultados es describir un resultado claro y tangible por el que trabajará el proyecto, dentro del tiempo, el alcance y los recursos disponibles. Una declaración de resultados sólida articula claramente el cambio por el que trabaja el proyecto. Evita la búsqueda prematura de soluciones y sirve de guía para todas las decisiones posteriores.

Este es también un buen momento para comprobar si las ciencias del comportamiento son la herramienta adecuada para su problema: las ciencias del comportamiento aplicadas ayudan sobre todo cuando las personas tienen la capacidad, la oportunidad y la motivación para actuar, pero siguen enfrentando barreras para llevarlo a cabo.

Cómo hacerlo:

1. Trabaje con expertos para identificar oportunidades

Empieza por consultar a tus colegas o a especialistas del sector. En la mayoría de los casos, los desafíos persistentes ya han sido identificados, ya se trate de un cuello de botella en la prestación de servicios, una brecha en la aceptación o un problema que no ha respondido a los enfoques existentes. Los especialistas del sector y los colegas expertos pueden ayudar a identificar dónde se han estancado los esfuerzos y las áreas en las que un enfoque basado en las ciencias del comportamiento aplicadas podría aportar más valor.

En el caso del aumento de la aceptación de la vacunación infantil en el Líbano, el Ministerio de Salud ya estaba abordando el problema mediante el programa de actividades de inmunización acelerada (AIA). Sin embargo, los especialistas reconocieron que este esfuerzo por sí solo no era suficiente para aumentar las tasas de inmunización.

Hay que tener cuidado de no centrarse demasiado en un tema concreto. La familiaridad con un tema puede dar lugar a suposiciones o puntos ciegos sobre el sistema en general. Aunque los expertos aportan profundidad, sus perspectivas pueden estar sesgadas. Por eso es esencial validar las suposiciones con las partes interesadas locales en los siguientes pasos, como el paso 2 más adelante en este capítulo: Identificar los posibles comportamientos objetivo.

2. Expresar el problema

Después de recabar información tanto de los expertos como de las partes interesadas locales, es el momento de rellenar la parte izquierda de la hoja de trabajo [«Definición del problema y declaración de resultados»](#) para articular claramente el problema que abordará el proyecto.

- a. Las preguntas 1 a 3 describen el problema: ¿qué está sucediendo, dónde está sucediendo y por qué es importante? Utilice la información proporcionada por los expertos y las perspectivas de la comunidad.
- b. Utilice datos siempre que sea posible para ilustrar la magnitud del problema (por ejemplo, prevalencia, tasas de cobertura o vacíos en los servicios) y para ayudar a concretar la cuestión en términos medibles.
- c. Haga una pausa y reflexione: ¿Es este el problema adecuado en el que centrarse? ¿Qué perspectivas se están representando? ¿Qué suposiciones podríamos estar haciendo?
- d. Por último, evalúe si el problema se adapta bien a un enfoque de ciencias del comportamiento preguntándose: ¿Podría el cambio de las decisiones, los comportamientos o el contexto en el que se producen, tener un impacto significativo o los resultados deseados?

Al formular la descripción del problema, asegúrese de:

- **Ser específico sobre quiénes se ven afectados y dónde.** Evite términos genéricos como «miembros de la comunidad» o «jóvenes», a menos que estén claramente definidos. En su lugar, especifique las poblaciones de interés, por ejemplo, «adolescentes de entre 10 y 19 años que viven en zonas rurales».
- **Céntrarse en los vacíos observables.** ¿Qué está ocurriendo que no debería ocurrir, o qué debería ocurrir y no ocurre?
- **Describa un problema real, no solo la ausencia de una actividad.** Por ejemplo, la «baja aceptación de las vacunas» es un problema. Por el contrario, la «falta de formación de los trabajadores sanitarios» o la «falta de incentivos» son causas potenciales o factores contribuyentes, pero no problemas en sí mismos.
- **Si es posible, haga referencia a datos o evidencias existentes que respalden la descripción del problema.** Esto sentará las bases para un diagnóstico más sólido posteriormente.

Definición del problema

¿Cuál es el problema que queremos resolver?

1 ¿Cuál es el problema observado?

Describa brevemente el problema y su contexto más amplio. ¿Qué ocurre, dónde y por qué es importante? Incluya datos, como la prevalencia, la cobertura o los vacíos en los servicios, para ayudar a anclar el problema en términos mensurables.

2 ¿Cómo sabemos que se trata del problema adecuado?

¿La perspectiva de quién se refleja? ¿Qué suposiciones hacemos?

3 ¿Puede abordarse este problema desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento?

¿Cambiar las decisiones, los comportamientos o el contexto podría suponer una diferencia significativa?

3. Cree la declaración de resultados

Pase a la parte derecha de la [definición del problema y la declaración de resultados](#) para preguntarse: ¿Qué estamos tratando de cambiar específicamente al abordar este problema? La declaración de resultados debe responder directamente al problema y reflejar la mejora cuantificable si el proyecto tiene éxito.

Redacte un objetivo SMART:

- **Específico:** claramente definido.
- **Medible:** vinculado a cambios observables.
- **Alcanzable:** realista para el equipo del proyecto y el contexto.
- **Relevante:** alineado con el alcance y las prioridades.
- **Limitado en el tiempo:** con un plazo claro para el cambio.

En concreto, deben completarse las siguientes áreas: el resultado deseado (el cambio o la acción que el proyecto pretende lograr), la población objetivo (el tipo de población, la comunidad y la geografía), el objetivo específico y medible (idealmente expresado en números o porcentajes) y el plazo (como el número de meses o una fecha de finalización específica). La siguiente tabla ofrece ejemplos de declaraciones de resultados débiles y sólidas.

Declaración de resultados

¿Cuál es el resultado deseado? ¿Qué aspecto tiene el éxito?

A Nuestro objetivo es *Resultado deseado* ¿Qué intentamos conseguir?

B entre *Población de enfoque* Tipo de población, comunidad y geografía

C medible a través de *Objetivo específico/medible* Número o porcentaje

D en/por *Plazo* Número de meses o fecha concreta

Al redactar la declaración de resultados, tenga en cuenta los siguientes puntos:

- **La «concientización» no es un resultado.** Céntrese en cambios medibles y observables en el mundo real, métricas que puedan seguirse a lo largo del tiempo. Por ejemplo, es posible que los cuidadores ya sean conscientes de la importancia de las vacunas, pero esta concientización no garantiza que los cuidadores acudan a las citas o completen el calendario de vacunación de sus hijos a tiempo.
- **El resultado no debe incluir todavía un comportamiento específico.** Concéntrese en definir el resultado de alto nivel que el proyecto pretende alcanzar. Dicho esto, si durante esta parte del proceso surge un posible comportamiento objetivo, anótelos. Puede ser útil volver a examinarlo al llegar al «Paso 2: Identificar posibles comportamientos objetivo». Por ejemplo, si el objetivo es aumentar la vacunación infantil oportuna, la meta podría ser apoyar a los cuidadores en la elaboración de un plan para las citas de vacunación, o a los trabajadores sanitarios en el seguimiento más sistemático de las familias. Sin embargo, estos aspectos de comportamiento vienen después. En cambio, hay que centrarse en articular el resultado más amplio hacia el que trabaja el proyecto.
- **Los resultados deben describir el cambio deseado, no la solución propuesta para lograrlo.** Antes de pasar a intervenciones específicas, explore a fondo el contexto del problema mediante el proceso de las ciencias del comportamiento. Deje que el resultado guíe el pensamiento, no lo anticipe.
- **Los resultados deben tener en cuenta las dinámicas de género, socioculturales y de poder existentes.** Deténgase a reflexionar: ¿Existen diferencias en las funciones, las normas o las dinámicas de poder que afectan a la forma en que los diferentes grupos experimentan el problema que estamos abordando? Considere la posibilidad de formular un resultado que no solo aborde la cuestión fundamental, sino que también contribuya a reducir las desigualdades subyacentes, ya sean por motivos de género, edad, origen étnico, discapacidad u otras formas de marginación.

TABLA 1. RESULTADOS DÉBILES FRENTE A RESULTADOS SÓLIDOS (SMART)

EJEMPLO DÉBIL	POR QUÉ ES DÉBIL	EJEMPLO SÓLIDO
Mejorar la retención escolar de las adolescentes.	No está claro qué significa «retención escolar» en la práctica: ¿nos referimos a la primaria, la secundaria o ambas? No se especifica la ubicación, el grupo de edad ni el plazo, y «mejorar» es un término demasiado general como para poder hacer un seguimiento del progreso.	Aumentar la asistencia a la escuela secundaria y reducir las tasas de deserción escolar entre las adolescentes de las zonas rurales de [nombre de la zona], medible mediante una reducción del 20 % en la deserción escolar en el noveno grado, en un plazo de dos años académicos.
Aumentar las tasas de vacunación en las zonas objetivo.	La intención es clara, pero demasiado amplia: no hay referencia, ni porcentaje objetivo, ni plazo, ni población definida (¿qué vacuna? ¿qué grupo de edad?).	Mejorar la cobertura de la vacunación infantil rutinaria entre los niños menores de 2 años en los distritos de baja cobertura de [nombre de la zona], medible mediante un aumento de 10 puntos porcentuales en las tasas de inmunización completa, en un plazo de 12 meses.
Promover buenas prácticas de nutrición entre los niños.	Se centra en la actividad más que en los resultados. «Promover» implica un proceso, no un resultado. Tampoco aclara quién o qué es el éxito.	Mejorar la identificación temprana y el tratamiento de la desnutrición entre los niños menores de 5 años en las regiones afectadas por la sequía, medible mediante un aumento del 25 % en las admisiones a los servicios comunitarios de atención de la desnutrición aguda en [nombre de la zona], en un plazo de 9 meses.

4. Identifique a las partes interesadas y al público objetivo

La hoja de trabajo «[mapa de partes interesadas y público objetivo](#)» ayuda a aclarar qué personas están más interesadas o preocupadas por el problema, así como su influencia. Esta herramienta ayuda a identificar estos grupos y a considerar qué tipo de participación garantizará que los futuros esfuerzos de investigación e intervención estén bien orientados.

Utilice la matriz de la hoja de trabajo **del mapa de partes interesadas y público objetivo** para clasificar a las personas y los grupos en función del poder que tienen para influir en el problema y de su grado de participación o interés.

Identificar a las partes interesadas de esta manera puede ayudar a orientar la investigación, las asociaciones y las estrategias de participación. También puede ayudar a elegir la estrategia de participación más adecuada.

Coloque a las partes interesadas en la matriz según:

- **Influencia:** ¿En qué medida puede esta parte interesada apoyar u obstaculizar el problema?
- **Implicación:** ¿En qué medida está interesada o preocupada esta parte interesada por el problema?

TABLA 2. CRITERIOS DEL MAPA DE PARTES INTERESADAS Y ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN

INFLUENCIA	PARTICIPACIÓN	ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN
Alta	Alta	<p>Gestionar: Estos actores clave son influyentes y están muy comprometidos con el tema. Priorizar la colaboración activa y gestionar de cerca su participación.</p> <p>Ejemplo práctico: El equipo técnico del proyecto encargado de aumentar las tasas de inmunización dentro del Ministerio de Salud del Líbano.</p>
Alta	Bajo	<p>Satisfacer: Estos actores clave son influyentes, pero están menos comprometidos. Manténgalos informados y busque formas de mantener su apoyo sin sobrecargarlos.</p> <p>Ejemplo: Altos funcionarios públicos del Ministerio de Salud del Líbano.</p>
Bajo	Alto	<p>Informar: Estos grupos están muy interesados, pero pueden tener una influencia limitada. Manténgalos al día y aproveche su experiencia vivida o sus conocimientos técnicos para informar el trabajo.</p> <p>Ejemplo práctico: Cuidadores de niños pequeños, incluidas familias libanesas y refugiadas sirias.</p>
Bajo	Bajo	<p>Supervisar: Estas partes interesadas son actualmente menos relevantes, pero pueden involucrarse más con el tiempo. Esté atento a los cambios en su interés o influencia.</p> <p>Ejemplo práctico: ONG locales que trabajan en la salud infantil general o la atención materna, pero que actualmente no participan en el programa de inmunización.</p>

Utilice la segunda mitad de la hoja de trabajo **del mapa de partes interesadas y público objetivo** para hacer una lluvia de ideas y enumerar los públicos objetivo:

- **Públicos principales:** personas o grupos que experimentan el problema de primera mano, que influyen directamente en el resultado deseado a través de sus acciones o que probablemente se beneficiarán de una solución. Algunos ejemplos son los cuidadores de niños que necesitan vacunarse, los padres de niños con desnutrición, las adolescentes en riesgo de abandonar la escuela o los residentes de asentamientos informales con acceso limitado al agua potable.
- **Públicos secundarios:** pueden ser personas o grupos que influyen indirectamente en el resultado deseado a través de sus decisiones, hábitos o funciones. Influyen en el entorno, las decisiones o el acceso del público principal. Esto puede incluir a guardianes (por ejemplo, ancianos de la comunidad, líderes religiosos o administradores de centros de salud), personas influyentes (por ejemplo, compañeros, familiares o maestros) y responsables de la toma de decisiones (jefes de familia, líderes comunitarios o autoridades). Aunque no siempre se ven directamente afectados por el problema, sus funciones determinan cómo lo viven los públicos principales. Su influencia puede ser positiva o negativa para el resultado.

Al definir las poblaciones de interés:

- **Evite generalizar en exceso.** El uso de términos como «cuidadores» o «mujeres» puede ocultar diferencias clave dentro de un grupo. Tenga en cuenta factores como la edad, el género, el estado civil, la geografía y el contexto socioeconómico al segmentar las audiencias.
- **No se limite a los actores más visibles.** Los grupos más ruidosos o visibles no siempre son los más afectados. Procure dar visibilidad a las voces marginadas que pueden experimentar el problema de manera diferente.

Público objetivo

Las poblaciones específicas más relacionadas con el problema en cuestión.

Público principal

¿Qué grupo está directamente afectado por el problema, lo está viviendo en primera persona o es el más beneficiado por la solución?

Público secundario

¿Quién influye en las decisiones, el acceso o el entorno del público principal? ¿Quiénes son los guardianes, las personas influyentes o los responsables de la toma de decisiones que influyen en su experiencia?

ESTUDIO DE CASO:

Aumento de la cobertura de vacunación infantil en el Líbano

Esta definición del problema y declaración de resultados no ha sido elaborada por el equipo original del proyecto. Se trata de un ejemplo recreado a partir de datos y contexto reales del proyecto.

El equipo del proyecto estaba preocupado por la evidencia emergente de vacunaciones omitidas tanto entre las comunidades de acogida como entre las poblaciones refugiadas, un problema que se volvió más urgente tras el aumento de los casos de sarampión y paperas. A pesar de la disponibilidad de vacunas gratuitas en los centros de atención primaria, las encuestas realizadas por el Ministerio de Salud Pública revelaron grupos de niños con vacunación incompleta, especialmente entre las familias que enfrentaban barreras socioculturales o logísticas.

Para comprender mejor el problema, el equipo revisó los datos administrativos sanitarios y mantuvo conversaciones con trabajadores sanitarios, personal de divulgación y cuidadores. El equipo del proyecto elaboró una declaración de resultados clara centrada en aumentar la vacunación a tiempo entre los niños menores de cinco años, en las comunidades destinatarias del programa de Actividades de Inmunización Acelerada (AIA) del Líbano.

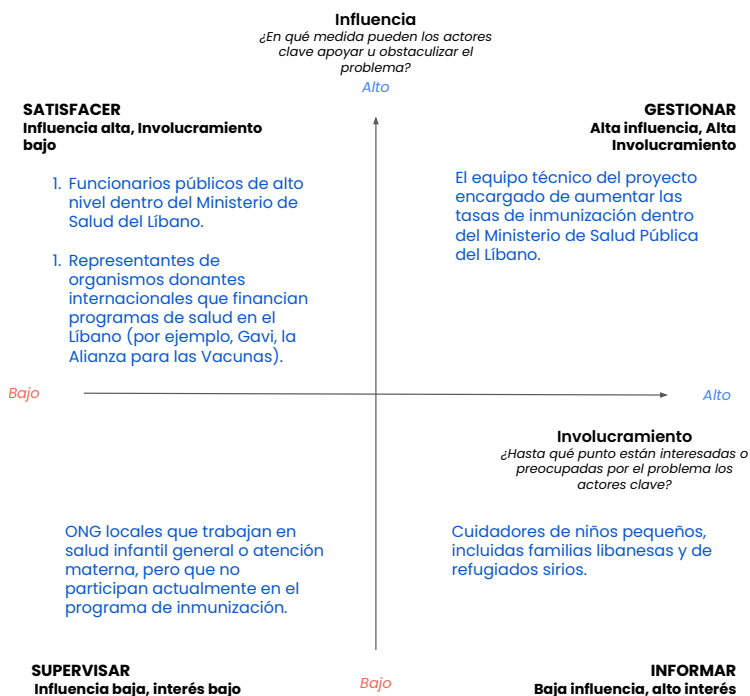
El mapa de las partes interesadas llevó a la decisión de mantener una relación estrecha y colaborativa con el equipo técnico del Ministerio de Salud Pública, dado su alto nivel de influencia y participación. Se mantuvo informados a los altos funcionarios públicos, aunque influyentes, sin abrumarlos con frecuentes actualizaciones o solicitudes, lo que garantizó su apoyo sin sobrecargarlos.

Por último, los investigadores comenzaron a intercambiar ideas e identificar los públicos principales y secundarios del proyecto. El público principal incluía a los cuidadores de niños no vacunados o con vacunación incompleta. Los públicos secundarios incluían a los trabajadores sanitarios, los equipos de divulgación y los líderes comunitarios. Sus funciones como mensajeros de confianza, guardianes o facilitadores los convertían en aliados fundamentales para crear entornos propicios para la vacunación.

ESTUDIO DE CASO 1: AUMENTO DE LAS TASAS DE INMUNIZACIÓN INFANTIL EN EL LÍBANO

Mapa de partes interesadas

Las personas más afectadas por el problema, así como su grado de influencia en el mismo.



Público objetivo

Las poblaciones específicas más relacionadas con el problema en cuestión.

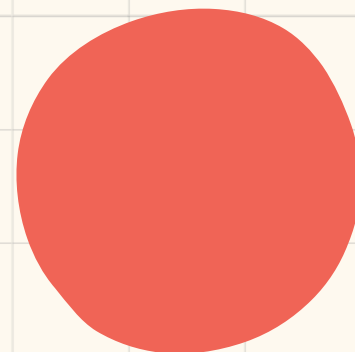
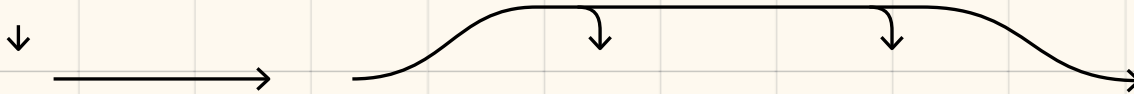
Público principal

Cuidadores de niños no vacunados o insuficientemente vacunados: Principalmente madres, pero también padres, abuelos u otros miembros del hogar responsables de la salud infantil.

Niños no vacunados o con vacunación incompleta (de 0 a 16 años): Niños identificados como retrasados en el calendario de vacunación sistemática del Líbano.

Público secundario

- **Trabajadores de divulgación/equipos de salud comunitaria de AIA** que realizan visitas domiciliarias, proporcionan educación, derivaciones y seguimiento.
- **Personal de los centros de atención primaria de salud (APS)** que administran las vacunas y llevan un registro de las inmunizaciones.
- **Líderes comunitarios o guardianes** (por ejemplo, mukhtars, líderes religiosos o personas influyentes locales) que dan forma a las normas sociales y a la confianza.
- **Familiares mayores** (por ejemplo, abuelos) que pueden influir en las decisiones de los cuidadores basándose en creencias generacionales o experiencias pasadas.
- **Compañeros y vecinos** que pueden afectar a las normas percibidas e influir en las decisiones a través de conversaciones informales
- **ONG locales** implicadas en la promoción de la salud (o el apoyo a los refugiados en la región)



PASO 2:

Identificar los posibles comportamientos objetivo

En este paso:

Hay dos herramientas que ayudan en este paso: el árbol de comportamiento (para mapear comportamientos) y la matriz de priorización (para seleccionar los más prometedores):

1. Hoja de trabajo **del Árbol de Comportamiento:**
Se trata de un mapa visual que vincula el resultado deseado con:
 - a. Públicos clave (por ejemplo, padres, trabajadores sanitarios, maestros o líderes religiosos).
 - b. Los comportamientos, o la falta de ellos, que afectan al resultado para cada grupo de público.

El objetivo es mostrar cómo diferentes personas y sus acciones —o inacciones— contribuyen al problema. El árbol destaca dónde posicionar la intervención para lograr el mayor impacto.

2. Hoja de trabajo **de la matriz de priorización:**
Esta herramienta ayuda a reducir el enfoque comparando los comportamientos del **árbol de comportamiento** con dos criterios:

Herramientas asociadas:

- [Árbol de comportamiento](#)
- [Matriz de priorización](#)

- a. **Viabilidad:** ¿hasta qué punto es realista influir o cambiar este comportamiento?
- b. **Impacto:** ¿En qué medida contribuiría el cambio de este comportamiento al resultado deseado?

Muchos comportamientos son importantes, pero esta matriz ayuda a priorizar uno o dos que sean alcanzables y de gran impacto.

Por qué es importante:

Las ciencias del comportamiento se basan fundamentalmente en comprender e influir en lo que hacen las personas. Sin un comportamiento objetivo claramente definido, no es posible investigar de manera significativa qué impulsa u obstaculiza el cambio, diseñar intervenciones que puedan tener un impacto o evaluar si los esfuerzos están logrando el efecto deseado.

Es fácil confundir los comportamientos con cosas como las actitudes, las emociones o las intenciones. Si bien estos factores pueden influir en el comportamiento, no son comportamientos en sí mismos. Un comportamiento es una acción específica y observable que realiza una persona. No es lo que piensa, siente o cree, sino lo que hace. La siguiente tabla muestra cómo reformular los no comportamientos en comportamientos reales:

TABLA 3. COMPORTAMIENTOS FRENTE A NO COMPORTAMIENTOS

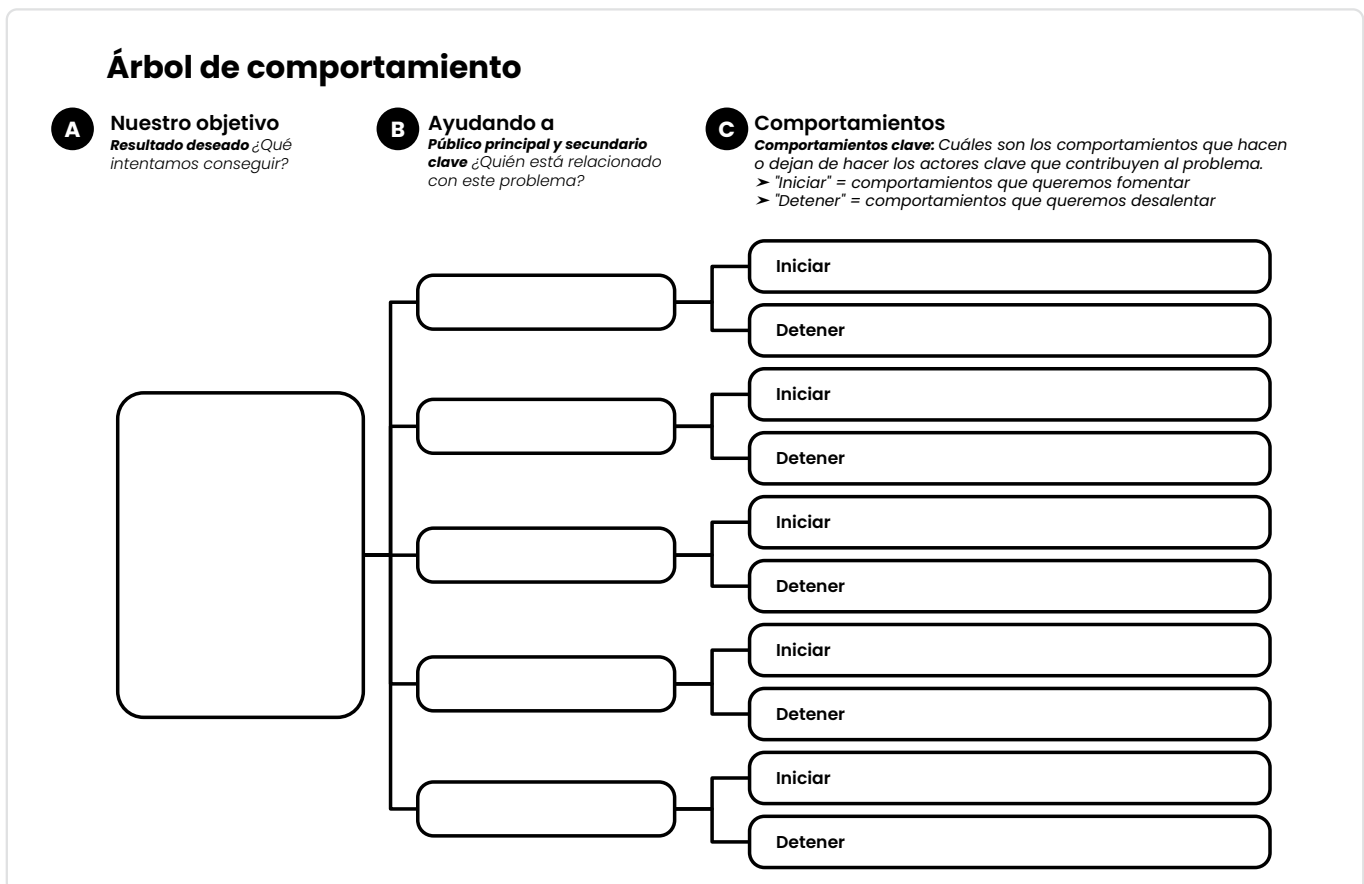
NO ES UN COMPORTAMIENTO	POR QUÉ NO ES UN COMPORTAMIENTO	REFORMULADO COMO UN COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Hacer que los cuidadores comprendan la importancia de la vacunación	Conocimiento frente a acción: aunque es importante, la comprensión no es algo que se pueda observar o medir de forma fiable directamente.	Los cuidadores llevan a sus hijos a un centro de salud primaria en un plazo de siete días tras recibir la derivación.
Aumentar la confianza de los padres en las vacunas	Creencia frente a acción: la confianza influye en la acción, pero no se puede medir sin interpretación.	Los cuidadores aceptan la vacunación sin mostrar dudas cuando se la ofrece el trabajador social.
Lograr que los papás se involucren más en las decisiones sobre las vacunas	Vago frente a específico: «Participación» no especifica qué acción o decisión está tomando realmente el padre.	Los papás acompañan al cuidador a la clínica o participan en visitas de divulgación durante la semana de vacunación.
Alentar a los trabajadores de divulgación a interactuar mejor con las familias	Vago frente a específico «Interactuar mejor» es ambiguo y subjetivo; podría significar muchas cosas diferentes dependiendo del contexto.	Los trabajadores sociales explican el calendario de vacunación y completan el formulario de derivación durante cada visita domiciliaria.
Motivar a los cuidadores para que valoren la vacunación sistemática	Intención frente a comportamiento: la motivación es un impulsor interno; es útil, pero no es directamente observable ni suficiente para cambiar el comportamiento.	Los cuidadores marcan la fecha de la próxima vacuna en el calendario proporcionado y lo colocan en un lugar visible de la casa.

Cómo hacerlo:

1. Mapear los comportamientos

Utilice la hoja de trabajo [del árbol de comportamiento](#) para trazar los comportamientos que dan forma al resultado deseado:

- Añada el resultado deseado en la sección A de la hoja de trabajo.
- Enumere los públicos principales y secundarios identificados en el «**Paso 1: Definir el problema y los resultados**» en la sección B.
- Para cada público enumerado en el **árbol de comportamiento**, identifique *los comportamientos* específicos que influyen en el resultado en la sección C. Este paso consiste en sacar a la luz tanto lo que es visible como lo que falta en el panorama del comportamiento. Pregunte: ¿Qué acciones está llevando a cabo actualmente cada grupo que están ayudando, o dificultando, el progreso? ¿Hay comportamientos útiles o positivos que estos grupos podrían adoptar para ayudar al equipo del proyecto a alcanzar sus objetivos? Clasifique los comportamientos en dos categorías:
 - Inicio:** Estas casillas de la hoja de trabajo deben incluir los comportamientos que se deben fomentar y que apoyan los resultados deseados. Entre ellos se incluyen tanto los comportamientos que ya se dan y que deben continuar, como los nuevos comportamientos que se deben adoptar para apoyar aún más los resultados.
 - Detener:** Estas casillas deben incluir comportamientos que se deben desalentar, ya que obstaculizan el resultado deseado.



Para sacar el máximo partido al **árbol de comportamiento**:

- **Comience con un resultado claro.** El árbol siempre debe crecer a partir de un objetivo bien definido: el resultado deseado del paso 1.
- **Si es necesario, complemente la lista inicial de públicos vinculados al resultado.** La lista inicial de públicos principales y secundarios del paso 1 debe ser exhaustiva. Esto se puede complementar pensando de manera amplia en las personas vinculadas al resultado.
- **Cree en colaboración siempre que sea posible.** Los actores clave locales y otros miembros del equipo aportan experiencias vividas que ayudan a sacar a la luz grupos o comportamientos que se pasan por alto y evitan la visión estrecha. No existe la información perfecta, pero la colaboración conduce a una comprensión más rica y fundamentada del problema.
- **Céntrese en los comportamientos observables.** Recuerde que los comportamientos son cosas que hacen las personas. Si no se puede ver o medir, probablemente no sea un comportamiento. Céntrese en lo que la persona hace realmente, no en lo que piensa o siente.
- **Identifique lo que hay y lo que falta.** Sea sensible a la hora de identificar tanto lo que las personas hacen como lo que no hacen. Esto incluye acciones visibles, como acudir a una clínica de salud o llevar a un niño a la escuela, así como la ausencia de comportamientos esperados. A menudo es tan importante fijarse en lo que no ocurre: por ejemplo, cuidadores que no registran los nacimientos, adolescentes que no acuden a las sesiones de asesoramiento o hombres que no acompañan a sus parejas a las visitas médicas.
- **Codifique por colores el árbol de comportamiento.** Utilice un color diferente para cada grupo de partes interesadas y sus comportamientos específicos. Esto facilitará la priorización de los comportamientos.

2. Priorizar los comportamientos

La hoja de trabajo [Matriz de priorización](#) ayuda a clasificar todos los comportamientos identificados y determinar cuáles son los que más vale la pena abordar.

- a. Para empezar, tome cada uno de los comportamientos de la hoja de trabajo del **árbol de comportamiento** y colóquelos en la matriz. Tenga en cuenta dos factores:
 - **Impacto:** si este comportamiento cambiara, ¿en qué medida mejoraría el resultado?
 - **Viabilidad:** ¿Es realista cambiar este comportamiento, teniendo en cuenta el tiempo, los recursos y el contexto?

Puede ser útil pensar en una escala simple, como «alto», «medio» o «bajo», pero tenga en cuenta que es posible que tenga que cambiar las cosas de lugar. La matriz no es estática, sino una herramienta para organizar su pensamiento en evolución.

- b. Después de colocar los comportamientos en la matriz, seleccione uno o dos en los que centrarse para la siguiente fase. Suele ser un comportamiento de alto impacto y muy factible en el cuadrante superior derecho, pero no tiene por qué ser así. Las prioridades del mundo real, como la financiación, las asociaciones o las iniciativas existentes, pueden influir en la priorización de comportamientos específicos, y eso está bien. La matriz es una guía, no una regla.
- c. Por último, al priorizar los comportamientos, trate de evitar la parálisis en la toma de decisiones. La elección de un comportamiento en el que centrarse no tiene por qué ser perfecta, solo tiene que ser meditada y basarse en lo que se sabe hasta el momento. Muchos equipos refinan su enfoque después de realizar una investigación más profunda en la siguiente fase *de exploración y diagnóstico*.

3. Consulte a las partes interesadas locales para validar las hipótesis

Es esencial hacer una pausa y verificar cualquier suposición. La verdadera comprensión combina la experiencia técnica con la experiencia vivida. Con demasiada frecuencia, las agendas de investigación y las prioridades de financiación del Norte Global establecen prioridades en nombre de otros, lo que puede desalinear los esfuerzos y pasar por alto lo que más importa a las comunidades.

Involucrar a los actores clave locales, especialmente a los más cercanos al problema, es una de las formas más eficaces de cuestionar sesgos. Estimar el impacto y la viabilidad es algo subjetivo, y la perspectiva del equipo del proyecto es solo una pieza del rompecabezas. Involucrar a colegas, socios locales o personas con diferentes conocimientos puede revelar nuevas perspectivas, cuestionar suposiciones y sacar a la luz puntos ciegos. Antes de pasar a los siguientes pasos, asegúrate de:

- a. Discutir los comportamientos prioritarios con las personas más afectadas. Pregunte:
 - ¿Es importante este comportamiento desde su perspectiva?
 - ¿Hay partes del problema que se hayan malinterpretado o pasado por alto?
 - ¿Hay otros comportamientos que parezcan más urgentes o factibles?
 - ¿Qué haría que este comportamiento fuera más difícil o más fácil de cambiar?
- b. Recurrir a enfoques participativos. La validación no tiene por qué ser formal o extractiva. Puede abarcar desde conversaciones informales con líderes comunitarios hasta técnicas participativas extraídas del diseño centrado en el ser humano¹

Una nota sobre lo que viene a continuación: este análisis puede evolucionar si se completan los pasos 3 y 4 de la fase de definición (mapa del sistema y puntos de apalancamiento). Estos pasos avanzados exploran las causas fundamentales y los factores que influyen, y pueden refinar la evaluación inicial de impacto y viabilidad. Alternativamente, los equipos pueden pasar directamente al paso 5 y continuar con el comportamiento seleccionado como base para las siguientes fases.

¹ «El diseño centrado en el ser humano es una técnica de resolución de problemas que sitúa a las personas reales en el centro del proceso de desarrollo, lo que permite crear productos y servicios que conectan con el público y se adaptan a sus necesidades. El objetivo es tener siempre presentes los deseos, los puntos débiles y las preferencias de los usuarios durante todas las fases del proceso. A su vez, se crearán productos más intuitivos y accesibles que probablemente generarán mayores beneficios, ya que los clientes ya han evaluado la solución y se sienten más comprometidos con su uso». – Landry, 2020, Harvard Business Review.

ESTUDIO DE CASO:

Aumento de la cobertura de vacunación infantil en el Líbano

El árbol de comportamiento y la matriz de priorización no fueron desarrollados por el equipo del proyecto original. Son ejemplos recreados basados en datos y contextos reales del proyecto.

Los cuidadores en el Líbano a veces posponían o faltaban a las citas debido a la incertidumbre, la baja percepción de urgencia o la confusión sobre el calendario de vacunación. El equipo reconoció esto como un comportamiento **que debía detenerse** o desalentarse, y lo contrastó con un comportamiento **que debía iniciarse**: que los cuidadores realizaran un seguimiento proactivo del calendario de vacunación de sus hijos y se aseguraran de completar a tiempo todas las dosis necesarias.

También se observó que los trabajadores sociales a veces descartaban las preocupaciones de los cuidadores u omittían la repetición de mensajes clave durante las visitas domiciliarias,

acciones que **debían evitarse** ya que podían erosionar la confianza o dejar información clave poco clara. Entre las alternativas más constructivas se incluían **el inicio** de prácticas coherentes, como explicar qué vacunas faltaban, repetir la información importante e involucrar a los cuidadores de una manera respetuosa y solidaria.

Al clasificar estos comportamientos del mundo real en categorías de «comenzar» y «detener», el equipo obtuvo una visión más fundamentada de las acciones humanas que impulsan la aceptación y destacó qué comportamientos podrían tener mayor influencia en los resultados.

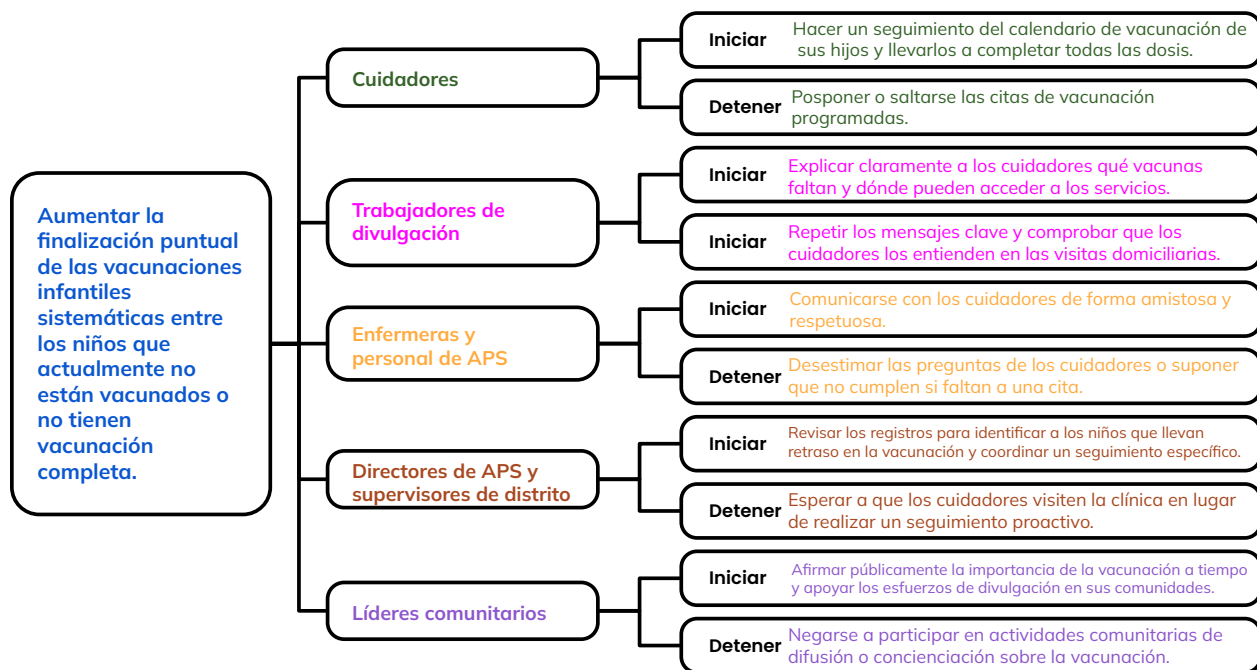
Árbol de comportamiento

ESTUDIO DE CASO 1: AUMENTO DE LAS TASAS DE VACUNACIÓN INFANTIL EN EL LÍBANO

A **Nuestro objetivo**
Resultado deseado ¿Qué intentamos conseguir?

B **Ayudando a**
Público principal y secundario clave ¿Quién está relacionado con este problema?

C **Comportamientos**
Comportamientos clave: Cuáles son los comportamientos que hacen o dejan de hacer los actores clave que contribuyen al problema.
> "Iniciar" = comportamientos que queremos fomentar
> "Detener" = comportamientos que queremos desalentar

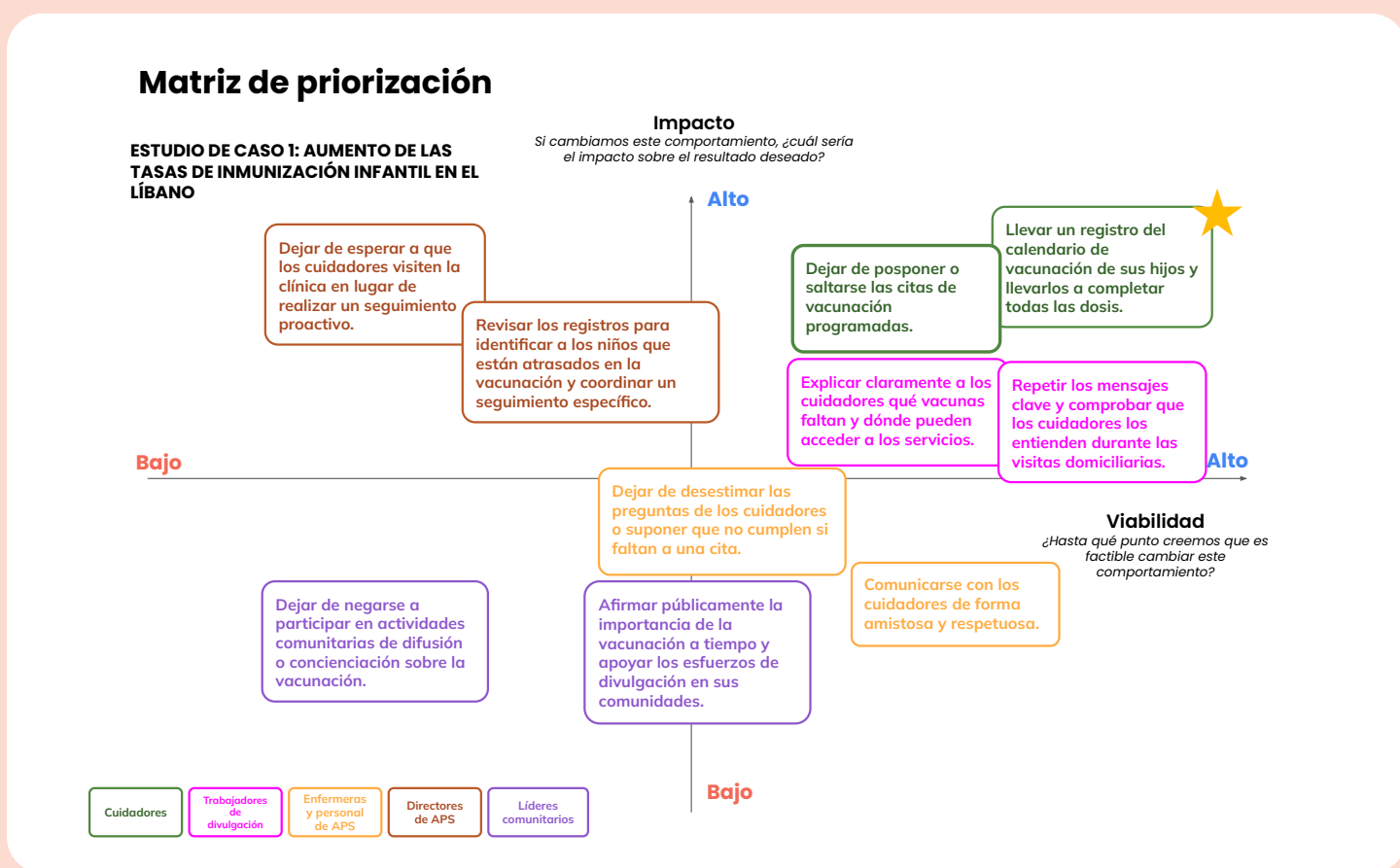


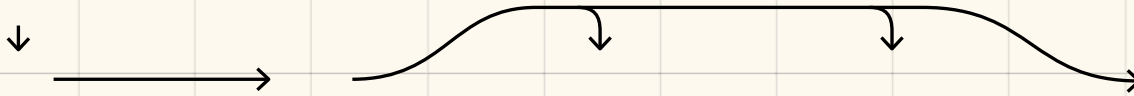
Con el mapa de comportamientos en mano, el equipo del proyecto utilizó la **matriz de priorización** para ponderar cada comportamiento en función de su impacto potencial en la inmunización rutinaria y la viabilidad del cambio dentro de las limitaciones del proyecto.

Un comportamiento clave resultó ser impactante y factible: que los cuidadores llevaran un registro del calendario de vacunación de sus hijos y los llevaran a completar todas las dosis. Apoyar este comportamiento de planificación podría ayudar a

transformar la intención en acción, especialmente en los casos en que los servicios estaban disponibles pero se subutilizaban.

El equipo utilizó la matriz como una guía, no como una herramienta rígida para la toma de decisiones. Reconocieron que investigaciones adicionales podrían descubrir nuevos factores o barreras de comportamiento más matizados. **El árbol de comportamiento y la matriz de priorización** ofrecieron una forma estructurada pero flexible de basar el proyecto en acciones del mundo real, creando una base más sólida para intervenciones específicas.





PASO 3:

Trazar un mapa del sistema

[OPCIONAL]

En este paso:

Este paso utilizará la hoja de trabajo [del mapa del sistema](#) para contextualizar el problema mediante la creación de un diagrama visual de:

- Los elementos que influyen en los resultados que le interesan
- Las relaciones entre estos elementos (por ejemplo, refuerzo, bloqueo, habilitación)

El objetivo es ir más allá de los síntomas superficiales y aclarar cómo interactúan fuerzas como la infraestructura, las normas sociales, las barreras psicológicas y las reglas institucionales, de modo que las intervenciones puedan cambiar el sistema en su conjunto.

Herramienta asociada:

- [Mapa del sistema](#)

NOTA: Este paso es opcional.

Hasta ahora, nos hemos centrado en definir el problema y el resultado, e identificar los comportamientos prioritarios para cada público. A veces, este enfoque limitado puede pasar por alto las fuerzas a nivel del sistema que dan forma al comportamiento.

El «**Paso 3: Mapear el sistema**» se basa en el pensamiento sistémico, un enfoque que identifica las diferentes partes del problema, sus interacciones y cómo se influyen entre sí a lo largo del tiempo.

Este paso es opcional, pero muy útil si se desea descubrir barreras ocultas, bucles de retroalimentación o facilitadores que pueden no ser visibles a nivel de comportamiento.

Si desea seguir adelante sin este paso, pase al **paso 5: Crear el lienzo del proyecto**, y continúe con los comportamientos priorizados del «**Paso 2**».

Por qué es importante:

El contexto lo es todo. Los comportamientos no se producen en el vacío. Están determinados por sistemas: reglas, servicios, incentivos (o desincentivos), normas y expectativas sociales, y mucho más. Trazar un mapa del entorno que rodea a un comportamiento ayuda a:

- Capturar el conocimiento de diferentes expertos y actores clave que pueden ver sólo una parte del sistema.
- Crear consenso y un entendimiento común entre los equipos y socios.
- Revelar dinámicas ocultas, como bucles de retroalimentación, cuellos de botella o consecuencias no deseadas.
- Cambiar las conversaciones de la culpa al pensamiento sistémico para abrir nuevas posibilidades de cambio.

Sin una visión clara del sistema, es fácil confundir los síntomas con las causas fundamentales, o diseñar soluciones bien intencionadas que resuelven un problema pero crean otro. Un mapa del sistema ayuda a responder: ¿Qué es lo que realmente impulsa este resultado? ¿Cómo interactúan todas las partes? ¿Dónde están las palancas ocultas para el cambio?

Acerca de los bucles de retroalimentación:

Los bucles de retroalimentación explican cómo un cambio en una parte de un sistema vuelve a influir en la variable original.

Hay dos tipos principales:

- Retroalimentación positiva o bucle de refuerzo (+): empujan al sistema en la misma dirección. Esto puede amplificar el cambio al crear un ciclo de autorrefuerzo que acelera el cambio original. (Por ejemplo, más padres vacunan a sus hijos → aumenta la confianza en el sistema de salud → aún más padres vacunan a sus hijos).
- Retroalimentación negativa o bucle de equilibrio (-): estabilizan el sistema existente y/o frenan el cambio. (Por ejemplo, uso excesivo de un servicio de salud → tiempos de espera más largos → reducción de la demanda).

En los bucles de retroalimentación, un factor es causa y consecuencia de otro factor y, cuando se traza un mapa, es más fácil ver cómo la influencia fluye en ambas direcciones. Reconocer estos bucles desde el principio ayuda a evitar consecuencias no deseadas y efectos colaterales, y revela dónde los pequeños cambios pueden tener un impacto en todo el sistema.

(Consulte los recursos al final de este capítulo para obtener más información sobre los bucles de retroalimentación).

Cómo hacerlo:

1. Mapea los factores

Empiece volviendo al punto de referencia para el mapa del sistema: su **declaración de resultados** del paso 1. A continuación, comience a identificar los componentes básicos del sistema: los comportamientos y los factores impulsores. Estos incluyen:

- a. **Comportamientos:** del paso 2 (árbol de comportamiento)
- b. **Factores impulsores:** psicológicos (creencias, emociones, rutinas o sesgos cognitivos), socioculturales (normas, estatus, presión de grupo o expectativas culturales) y factores ambientales (acceso a infraestructuras, disponibilidad de servicios o entorno físico) que dan forma a esos comportamientos.
- c. **Influencias externas:** programas existentes (movilización comunitaria, divulgación, otros programas gubernamentales, etc.), políticas (mandatos, legislación, asociaciones existentes, etc.) o contexto más amplio (por ejemplo, inestabilidad económica, barreras geográficas, emergencias humanitarias, conflictos, desinformación).

Utilice la hoja de trabajo **del mapa del sistema 1: Factores**:

- Enumere los comportamientos clave en la primera columna.
- Añada los factores impulsores subyacentes (creencias, normas, acceso, reglas, etc.) en las siguientes columnas.
- Anote los esfuerzos existentes (programas, políticas, factores contextuales) en la última columna.

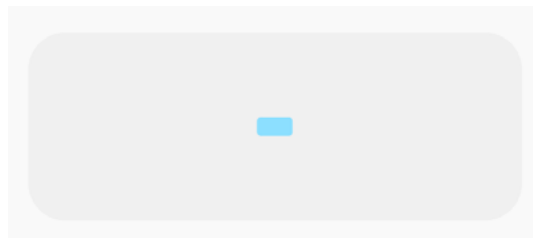
Consejos para mapear los factores:

- No se limite al individuo: el comportamiento está determinado por el contexto (por ejemplo, las normas, los servicios o las infraestructuras), no solo por las decisiones personales.
- No busque «el factor perfecto»: si un factor puede estar influyendo en el comportamiento, inclúyalo. Los factores impulsores se perfeccionarán más adelante en el proceso.
- Céntrese en la declaración de resultados del paso 1 para mantener la concentración.

2. Construya el mapa del sistema

A continuación, dé vida al sistema de forma visual utilizando la hoja de trabajo **Mapa del sistema 2: Mapear el sistema** (en una hoja grande de papel con notas adhesivas o con una herramienta digital como [Miro](#), [Kumu](#) o [Figma](#).²)

- a. Coloque la **declaración de resultados** (del paso 1) en el centro o en la parte superior del mapa, resumiéndola en pocas palabras (por ejemplo, «aumentar la finalización oportuna de las vacunas infantiles rutinarias»). Para que destaque, colóquela en una forma, como un rectángulo. Todo lo demás en el mapa debe conectarse con este resultado visualizado.



- b. Añada **los comportamientos clave** (del paso 2 y también de la hoja de trabajo **del mapa del sistema 1: factores**). Colóquelos alrededor del resultado y comience a anotar con qué partes interesadas se relacionan.



- c. Relacione **los factores impulsores** (de la hoja de trabajo «**Mapa del sistema 1: Factores**») con los comportamientos que influyen mediante flechas:



- d. Incluya **factores externos e iniciativas existentes**, como programas, políticas, servicios y factores contextuales más amplios que influyen en los factores impulsores o los comportamientos. Tómelos de la columna 3 («Programas e iniciativas existentes») de la hoja de trabajo **Mapa del sistema 1: Factores**. Marque cuáles están dentro del alcance y cuáles no.



Continúa en la página siguiente...

² Son herramientas digitales colaborativas que permiten a los equipos crear y editar diagramas visuales en tiempo real. Son ideales para ejercicios de mapa.

- h. Busque **bucles de retroalimentación para resaltar cuándo** un factor influye en otro y ese segundo factor, a su vez, vuelve a influir en el primero. Aquí es donde el pensamiento sistémico resulta especialmente útil.

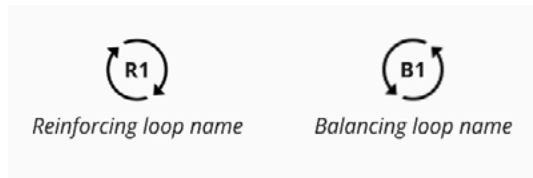
Por ejemplo, la desconfianza de un cuidador en el sistema de salud puede llevarlo a retrasar o evitar la vacunación. A medida que menos familias participan en la inmunización, los servicios de salud pública se vuelven menos visibles o se infrautilizan, lo que puede reforzar la percepción de que el sistema no es confiable, profundizando así la desconfianza original. En este ejemplo, puede ser útil etiquetar el bucle de retroalimentación (por ejemplo, «bucle de erosión de la confianza»).

En el contexto del estudio de caso sobre el aumento de la vacunación infantil oportuna en el Líbano, consideremos este bucle:

Un cuidador retrasa llevar a su hijo a las vacunas rutinarias.

- → aumenta las posibilidades de que el niño enferme o pierda las dosis programadas
- → refuerza la creencia del cuidador de que la vacunación es complicada o no urgente
- → reduce la probabilidad de que responda a futuros recordatorios
- → por lo tanto, refuerza el patrón de retrasos o faltas en la vacunación.

Aquí, la vacunación tardía tanto causa como es causada por las percepciones negativas y el bajo nivel de seguimiento, un clásico bucle de retroalimentación negativa. Si no se rompe el ciclo, el problema puede intensificarse con el tiempo. Trazar estos bucles ayuda a aclarar dónde las intervenciones pueden interrumpir ciclos dañinos o fortalecer los positivos.



- i. Tenga en cuenta **las diferencias entre los grupos**. Pregunte: ¿Esta experiencia es la misma para todos? ¿Existen disparidades históricas o diferencias sociales que puedan significar que ciertos grupos, como las mujeres, las minorías étnicas o las poblaciones rurales, experimenten el sistema de manera diferente? Utilice notas, códigos de colores o mapas separados para resaltar las diferencias por género, geografía, etnia, discapacidad u otras desigualdades. Alternativamente, se puede desarrollar una segunda versión del mapa que se centre únicamente en un subgrupo en particular. Esto puede ayudar a garantizar que el análisis sea inclusivo y se base en principios de equidad.

-
- j. Por último, **comparta el mapa del sistema**. Trate el mapa del sistema como un documento vivo. Compártalo con colegas, expertos y partes interesadas de la comunidad para verificar supuestos, llenar vacíos y crear un sentido de pertenencia compartido.
-

Encontrará más información sobre los mapas del sistema en el [kit de herramientas](#) y [los materiales de capacitación](#).

Algunos consejos para el proceso de creación de un mapa del sistema:

- **Como cualquier nueva habilidad, la elaboración de mapas del sistema requiere práctica.** Al principio puede parecer un poco complicado o abrumador, pero con la práctica se vuelve más fácil (y el mapa se vuelve más revelador).
- **Céntrese en las relaciones, no solo en los factores.** El poder de un mapa del sistema reside en cómo se conectan los elementos. No se limite a enumerar las partes, represente cómo se influyen entre sí.
- **No busque la perfección.** El primer mapa que se elabore no será el definitivo. Considérelo un borrador de trabajo que evoluciona a medida que aumenta la comprensión.
- **Hazlo de forma colaborativa.** Mapear con otras personas aporta nuevas perspectivas, revela puntos ciegos y crea un sentido de propiedad compartida del problema y sus posibles soluciones.
- **Mantén la visualización.** Utiliza colores, flechas y espacios para que las relaciones queden claras. Si es demasiado denso para leerlo de un vistazo, intenta simplificarlo o reorganizarlo.

Mapa de comportamientos

Partiendo del resultado deseado (es decir, la vacunación oportuna y completa de los niños), el equipo del proyecto incorporó los comportamientos clave del ejercicio **del árbol de comportamiento**. Seleccionaron solo las acciones más relevantes entre los diferentes públicos que habían mapeado, como los cuidadores que acudían a las citas, los trabajadores sociales que proporcionaban derivaciones y el personal de atención primaria que actualizaba los registros. El equipo mantuvo una codificación de colores consistente para que el mapa fuera fácil de interpretar y compartir con los socios.

Mapa de los factores impulsores

A continuación, el equipo añadió los factores impulsores, es decir, factores sociales, psicológicos y ambientales que influían en que los comportamientos ocurrieran o no.

Estos incluían:

- **Factores impulsores psicológicos:** los cuidadores subestimaban la importancia de las vacunas oportunas o asumían que los retrasos menores eran inofensivos.
- **Factores impulsores socioculturales:** en algunas comunidades, las normas desalentaban a las mujeres a viajar solas, lo que dificultaba que las madres llevaran a sus hijos a los centros de atención primaria sin acompañamiento.
- **Factores impulsores ambientales:** las barreras de transporte, los largos tiempos de espera en las clínicas o las instrucciones de seguimiento poco claras creaban obstáculos prácticos para completar la vacunación.

Estas perspectivas ayudaron a revelar la variedad de factores que determinan el comportamiento, más allá del mero conocimiento o acceso.

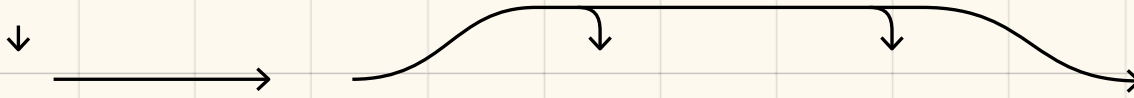
Mapa de relaciones y efectos posteriores

El mapa del sistema también visualizó cómo se relacionaban los diferentes comportamientos y factores impulsores. Por ejemplo, cuando las enfermeras no responden a las preguntas de los cuidadores en un lenguaje sencillo, estos pueden sentirse confundidos. Esta confusión puede dar lugar a citas perdidas o retrasadas. Con el tiempo, la repetición de visitas perdidas puede hacer que las personas cuidadoras se sientan avergonzadas y se desvinculen por completo del sistema de salud. El mapa de estos vínculos ayudó al equipo a identificar no solo los comportamientos individuales, sino también cómo el sistema facilitaba o dificultaba el cambio.

Bucles de retroalimentación

En el sistema surgieron dos bucles de retroalimentación clave. Uno era negativo: los cuidadores que faltaban a las citas se sentían confundidos o avergonzados, lo que reducía la probabilidad de que participaran en el seguimiento. Esto profundizó efectivamente la desconfianza y aumentó las posibilidades de que en el futuro se perdieran vacunas, lo que provocó un ciclo reforzador de desvinculación.

El segundo bucle era positivo: cuando los cuidadores recibían un seguimiento amable y oportuno, así como información clara, eran más propensos a completar los calendarios de vacunación. Esto reforzaba su confianza en el sistema de salud, lo que los hacía más propensos a responder a futuras actividades de divulgación e incluso a animar a otros, creando un ciclo de confianza y compromiso.



PASO 4:

Encontrar un punto de apoyo

[OPCIONAL]

En este paso:

En este paso, revisarás el mapa del sistema para identificar los puntos de apalancamiento: lugares donde el cambio es posible y poderoso. Para cada uno de ellos, considera qué comportamiento podría cambiar, qué efectos secundarios podría generar y qué tan realista es actuar al respecto. Los puntos de apalancamiento son lugares del sistema donde pequeños cambios estratégicos en el comportamiento pueden generar grandes mejoras en los resultados. Al analizar el mapa del sistema, los equipos pueden identificar los puntos de apalancamiento y añadirlos al mapa como acciones estratégicas para guiar las siguientes fases del proyecto. Este paso ayuda a garantizar que se preste atención a un comportamiento que sea impactante y realista de implementar.

Herramienta asociada:

- [Análisis de puntos de apalancamiento](#)

NOTA: Este paso es opcional.

El paso 4 también es opcional. Sin embargo, si se ha desarrollado previamente un mapa del sistema (paso 3), se recomienda encarecidamente seguir este paso.

Para «encontrar puntos de apalancamiento», se utiliza el mapa para identificar los puntos de apalancamiento. Se trata de partes específicas del sistema en las que un cambio estratégico de comportamiento podría conducir a una mejora significativa de los resultados.

Este paso ayudará a:

- Enumerar cambios de comportamiento prometedores que podrían modificar partes clave del sistema.
- Mostrar los efectos en cadena (es decir, cómo cada cambio de comportamiento podría influir en otros elementos) en todo el sistema.
- Evaluar la viabilidad considerando cuán realista o viable es cada punto de apalancamiento.
- Reafirmar el punto de apalancamiento y el comportamiento más prometedores que guiarán la siguiente fase: *Explorar y Diagnosticar*

Por qué es importante:

No todas las partes de un sistema ofrecen las mismas oportunidades de cambio. Algunos elementos están profundamente arraigados o son difíciles de modificar, mientras que otros, aunque parezcan pequeños, pueden desencadenar cambios significativos en los resultados. Para identificar estos puntos de apalancamiento, hay cuatro elementos de análisis, que incluyen:

- factores prometedores en el sistema
- los posibles cambios de comportamiento relacionados con esos factores
- los efectos en cadena que dichos cambios podrían generar en todo el sistema
- la viabilidad de influir en esos comportamientos teniendo en cuenta el tiempo, los recursos y el contexto.

Por ejemplo, proporcionar a los cuidadores un calendario personalizado con la foto de su hijo y la fecha de la próxima vacuna marcada de forma visible puede parecer un pequeño cambio, pero puede mejorar significativamente la puntualidad de la vacunación al aumentar la relevancia, reforzar el compromiso y proporcionar un recordatorio culturalmente significativo y de bajo costo en el hogar.³

Identificar los puntos de apalancamiento es la forma de pasar de comprender un sistema a influir en él. Con una visión más clara de los comportamientos clave, los factores impulsores y los bucles de retroalimentación, ahora comience a preguntarse: ¿Dónde podría una intervención marcar la mayor diferencia?

Hay que tener en cuenta que rara vez existe una solución perfecta. En su lugar, hay que buscar algunos puntos de apalancamiento prometedores para explorarlos y probarlos más a fondo.

³ Abbott, P., Menzies, R., Davison, J. et al. Improving immunisation timeliness in Aboriginal children through personalised calendars. BMC Public Health 13, 598 (2013). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-598>

Cómo hacerlo:

1. Identifique los factores prometedores

Utilice la hoja de trabajo «[Análisis de puntos de apalancamiento](#)» del kit de herramientas para guiar esta reflexión. A continuación le indicamos cómo empezar:

- a. Empieza por revisar el mapa del sistema. Reflexiona sobre cada factor, ya sea un comportamiento, un impulsor o un programa existente, y cómo se relaciona con los demás. A continuación, haz algunas preguntas hipotéticas para explorar posibles cambios:
 - ¿Qué pasaría si este factor aumentara?
 - ¿Y si disminuyera?
 - ¿Qué pasaría si desapareciera por completo o se conectara con un factor diferente de una nueva manera?
 - ¿Se podría modificar el ciclo de retroalimentación para obtener un mejor resultado?

Por ejemplo, en el caso de mejorar la inmunización infantil en el Líbano, los factores que se podrían identificar incluyen que los cuidadores sean más conscientes de las vacunas que sus hijos no han recibido o que el personal de los centros de salud primaria haga un seguimiento proactivo de las familias que no acuden a las citas. Cada uno de estos factores, si se modificaran, podrían desencadenar un

efecto dominó positivo, como mejorar la confianza, impulsar el seguimiento y, en última instancia, aumentar la administración oportuna de vacunas. Concéntrese en anotar los factores que se consideran importantes y que pueden verse influidos de manera realista por un cambio de comportamiento específico.

- b. A continuación, utilice la segunda columna de la hoja de trabajo **del análisis de puntos de apalancamiento** para anotar los posibles cambios de comportamiento relacionados con los factores prometedores identificados. Estos pueden ser comportamientos identificados previamente en el paso 2 o nuevos comportamientos que hayan surgido al revisar el sistema en su conjunto.

Este paso profundiza el análisis. Puede confirmar comportamientos anteriores o refinarlos. Los cambios pueden significar reducir o reemplazar un comportamiento dañino, agregar uno nuevo positivo o escalar uno útil ya existente. Los de puntos de alto apalancamiento: áreas en las que un pequeño cambio en el comportamiento puede tener un impacto desproporcionadamente grande en el resultado del proyecto. No se preocupe por reducir las opciones todavía, concéntrese en capturar una gama de posibilidades.

2. Tenga en cuenta los efectos en cadena

A continuación, continúe trabajando en la hoja de trabajo [del análisis de puntos de apalancamiento](#) explorando cómo cada cambio de comportamiento potencial podría propagarse por el sistema.

- a. Para cada cambio de comportamiento enumerado en la segunda columna, pregúntese: ¿Qué nuevos resultados podría desencadenar? ¿Podría causar efectos posteriores que amplifiquen (o debiliten) el impacto original? ¿Cómo podría afectar a otras partes del sistema o a otras partes interesadas con el tiempo? Anote estas reflexiones en la tercera columna de la hoja de trabajo.
- b. En lugar de aislar cada comportamiento, considere cómo un solo cambio podría propagarse por todo el sistema, descubriendo nuevas oportunidades o consecuencias no deseadas. El objetivo es ayudar a comparar y priorizar diferentes puntos de apalancamiento en función de su mayor potencial de impacto.

Por ejemplo, animar a los cuidadores a que comprueben de forma proactiva el estado de vacunación de sus hijos y planifiquen su visita con antelación podría tener efectos en cadena, como mejorar la puntualidad en la administración de las vacunas, reducir las oportunidades perdidas en las clínicas y aumentar la confianza general en el sistema sanitario. Esto podría aliviar aún más la presión sobre los equipos de divulgación, que dedicarían menos tiempo a realizar el seguimiento de las familias. El objetivo es identificar cambios de comportamiento que no solo marquen la diferencia, sino que puedan multiplicar su impacto en todo el sistema.

<p>¿Qué factor es promotor? <i>En el 'Mapa de sistemas', pregúntese qué pasaría si cada factor aumentara, disminuyera, desapareciera o cambiara de conexión. Identifica los factores promotores.</i></p>	<p>¿Qué comportamientos deberían cambiar? <i>Enumere los cambios de comportamiento que podrían influir en los factores promotores. Pueden ser nuevos o ya identificados. Se trata de un análisis más profundo.</i></p>	<p>¿Cuáles son los efectos dominó? <i>¿Qué ocurre si cambia este comportamiento? ¿Cómo disminuye o aumenta con el tiempo y en todo el sistema?</i></p>
<p>Factores promotores 1:</p>	<p>Cambio de comportamiento 1:</p>	<p>¿Cuáles son los efectos dominó?</p>
<p>Factores promotores 2:</p>	<p>Cambio de comportamiento 2:</p>	<p>¿Cuáles son los efectos dominó?</p>
<p>Factores promotores 3:</p>	<p>Cambio de comportamiento 3:</p>	<p>¿Cuáles son los efectos dominó?</p>

3. Evaluar la viabilidad

Los mejores puntos de apalancamiento equilibran el impacto y la viabilidad.

- a. En primer lugar, pregúntese:
- ¿Es realista este cambio de comportamiento en nuestro contexto?
 - ¿Puede el equipo o la organización influir realmente en este comportamiento?
 - ¿Qué tipo de recursos financieros, técnicos o humanos se necesitarían para cambiar este comportamiento?
 - ¿Qué probabilidades hay de que este cambio de comportamiento tenga éxito?

Anote las respuestas en la tercera columna de la hoja de trabajo **Análisis de puntos de apalancamiento**.

- b. Esta evaluación se basa en la reflexión inicial sobre la viabilidad introducida a través de **la matriz de priorización** en el paso 2. En esa etapa, los equipos comenzaron a identificar y comparar posibles

comportamientos. Ahora, con un análisis más profundo a partir de los ejercicios de mapa del sistema y puntos de apalancamiento, esas ideas iniciales pueden revisarse con mayor profundidad. Algunos de los comportamientos priorizados en el paso 2 pueden mantenerse, mientras que otros pueden cambiar en función de las nuevas perspectivas.

- c. Incluso si un cambio pudiera tener un gran impacto, es posible que no sea factible en la práctica. Por ejemplo, enviar equipos de divulgación capacitados puerta a puerta todos los días para recordar a los cuidadores las citas podría aumentar significativamente la aceptación de la vacuna. Sin embargo, hacerlo de manera constante a gran escala podría requerir una cantidad considerable de personal, financiamiento y coordinación. En resumen, los costos y la carga operativa podrían superar los beneficios, y la viabilidad es tan importante como el impacto potencial.

<p>¿Qué factor es promotor? <i>En el "Mapa de sistemas", pregúntese qué pasaría si cada factor aumentara, disminuyera, desapareciera o cambiara de conexión. Identifica los factores promotores.</i></p>	<p>¿Qué comportamientos deberían cambiar? <i>Enumere los cambios de comportamiento que podrían influir en los factores promotores. Pueden ser nuevos o ya identificados. Se trata de un análisis más profundo.</i></p>	<p>¿Cuáles son los efectos dominó? <i>¿Qué ocurre si cambia este comportamiento? ¿Cómo disminuye o aumenta con el tiempo y en todo el sistema?</i></p>	<p>¿Es realista? <i>¿Puede UNICEF impulsar este cambio de comportamiento? ¿Es rentable y factible teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y los conocimientos técnicos?</i></p>
Factores promotores 1:	Cambio de comportamiento 1:	¿Cuáles son los efectos dominó?	¿Es realista?
Factores promotores 2:	Cambio de comportamiento 2:	¿Cuáles son los efectos dominó?	¿Es realista?
Factores promotores 3:	Cambio de comportamiento 3:	¿Cuáles son los efectos dominó?	¿Es realista?

4. Elegir puntos de apalancamiento

Después de explorar varias opciones, el siguiente paso es seleccionar un punto de apalancamiento, junto con el cambio de comportamiento asociado, que se ajuste mejor a los objetivos, la experiencia y las limitaciones operativas del equipo. Este punto de apalancamiento debe situarse en ese «punto óptimo»: un comportamiento que sea muy impactante y realista de lograr en nuestro contexto.

Esto es lo que hay que hacer:

- a. El punto de apalancamiento elegido puede coincidir con el comportamiento objetivo identificado anteriormente utilizando la **matriz de priorización** del paso 2. Si es así, esto refuerza la decisión anterior. Si no es así, es perfectamente aceptable: cualquier diferencia puede ofrecer una valiosa información. Este paso está diseñado para profundizar en la comprensión. Un cambio de enfoque, impulsado por el mapa del sistema o el análisis de efectos en cadena, puede revelar un punto de entrada más prometedor para la intervención.
- b. Para elegir el punto de apalancamiento más prometedor, utilice el siguiente conjunto de criterios:
 - **Viabilidad:** ¿Podemos influir de manera realista en este comportamiento?
 - **Impacto:** si tenemos éxito, ¿en qué medida influiría esto en nuestro resultado?
 - **Equidad:** ¿Este cambio promoverá un sistema o una intervención más equitativa?
- c. Una vez tomada la decisión, vuelva al mapa del sistema. Marque claramente el punto de apalancamiento y resalte el comportamiento al que se dirigirá. Localizar visualmente la

intervención ayuda a aclarar cómo encaja en el sistema más amplio y prepara al equipo para la siguiente fase del trabajo.

Antes de seleccionar los puntos de apalancamiento, tenga en cuenta estos consejos:

- **Evite precipitarse a buscar soluciones.** Este paso consiste en comprender el sistema, no en resolverlo todavía. Céntrese en los comportamientos (o la falta de ellos) que provocan el problema, no en las posibles intervenciones.
- **Observe atentamente los comportamientos que parecen obvios.** Todos somos propensos al sesgo de disponibilidad, es decir, a recurrir por defecto a lo que nos viene fácilmente a la mente. Pero «familiar» no significa necesariamente «exitoso». Es importante explorar una gama más amplia de cambios de comportamiento y evaluarlos de manera sistemática.
- **Revise la evidencia existente.** Antes de fijar un punto de apalancamiento (es decir, el cambio de comportamiento objetivo), compruebe si ya hay investigaciones o experiencias que demuestren qué tipos de cambios han funcionado en contextos similares. Aproveche lo que se sabe.
- **Consulte a expertos en la materia e involucre a la comunidad.** Hable con expertos en la materia y miembros de la comunidad: ¿qué significaría cambiar este comportamiento desde su perspectiva?
- **Mantén la flexibilidad.** El comportamiento y el punto de apalancamiento elegidos en este momento no son definitivos. Se seguirán validando y perfeccionando durante la siguiente fase, Explorar y diagnosticar. Es completamente normal y recomendable que el enfoque evolucione a medida que el equipo aprende más.

ESTUDIO DE CASO:

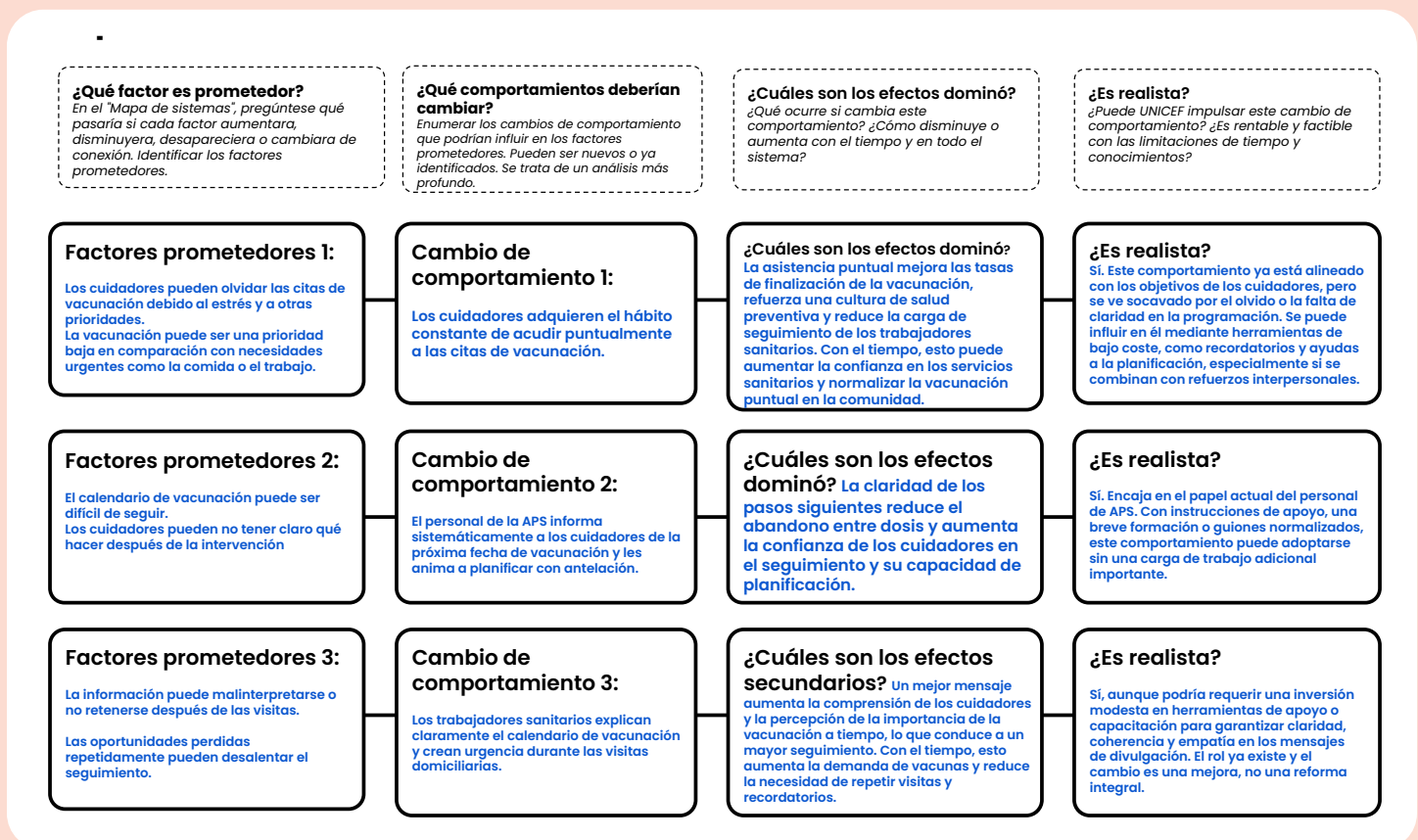
Aumento de la cobertura de vacunación infantil en el Líbano

El análisis de puntos de apalancamiento que se muestra aquí es un ejemplo recreado a partir de datos de proyectos reales, utilizado para ilustrar cómo podría ser una herramienta completa en la práctica.

Identificación de factores prometedores y evaluación de la viabilidad

El equipo del proyecto revisó su mapa del sistema para examinar los factores más estrechamente relacionados con su resultado: aumentar la finalización oportuna de las vacunas infantiles rutinarias entre los niños no vacunados o con vacunación incompleta. En cuanto al comportamiento centrado en los cuidadores, destacaron dos dinámicas clave. Los cuidadores solían olvidar las citas o restar prioridad a las vacunas en comparación con necesidades urgentes como la alimentación, el trabajo o la seguridad. Estos factores moldeaban el comportamiento en el mundo real y se identificaron como prometedores para cambiar mediante empujoncitos o recordatorios específicos.

En cuanto al personal de los centros de atención primaria (CAP), el equipo identificó un momento crítico durante las visitas a la clínica: no siempre se informaba claramente a los cuidadores cuándo debían volver o qué vacunas quedaban por administrar. Aunque esta información formaba parte del servicio estándar, a menudo se omitía o se compartía de forma inconsistente. Esta laguna representaba una oportunidad perdida para fomentar un seguimiento proactivo. Los trabajadores sociales en contacto cercano con los cuidadores solían utilizar mensajes poco claros o excesivamente técnicos. Como resultado, los cuidadores no sabían qué hacer, adónde ir o por qué era importante completar el calendario. Estas fallas en la comunicación se identificaron como debilidades del sistema con un alto potencial de mejora.



Evaluación de los puntos de apalancamiento y selección de comportamientos prometedores

Con estas perspectivas, el equipo identificó tres cambios de comportamiento prometedores. Uno de los más impactantes y factibles era apoyar a los cuidadores en el desarrollo de un hábito constante de acudir puntualmente a las citas de vacunación. Este cambio se ajustaba a sus intenciones existentes, pero se veía socavado por el olvido o la confusión. Si se reforzaba con ayudas sencillas para la planificación y recordatorios basados en la confianza, podría aumentar la finalización oportuna de la vacunación y ayudar a normalizar la práctica en todas las comunidades.

Un segundo comportamiento se centró en que el personal de atención primaria informara constantemente a los cuidadores sobre la siguiente dosis de la vacuna y los animara a planificar con antelación. Este pequeño comportamiento, que requería poco esfuerzo, reportaba importantes beneficios al reducir la confusión y facilitar el seguimiento, especialmente si se combinaba con otras medidas de apoyo.

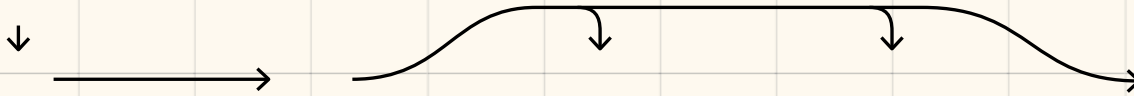
Por último, el equipo destacó un tercer comportamiento: que los trabajadores de divulgación explicaran claramente el calendario de vacunación durante las visitas domiciliarias y crearan un sentido de urgencia. Esto se consideró una mejora realista que podría apoyarse mediante guiones, formación interpersonal o herramientas visuales.

Identificación de los puntos de apalancamiento en el mapa del sistema

Tras identificar estos comportamientos clave, el equipo del proyecto los volvió a integrar en el sistema más amplio para comprender sus efectos en cadena. Al mejorar la planificación y la claridad de los cuidadores, el equipo previó una reducción de las citas perdidas, un aumento de la confianza en los servicios de salud y una menor presión sobre el personal de divulgación y de atención primaria. Estos cambios también podrían crear bucles de retroalimentación reforzadores, como que los cuidadores ganaran confianza y se convirtieran en modelos a seguir en sus comunidades.

Para garantizar la relevancia, el equipo del proyecto revisó sus conclusiones con los responsables locales de la implementación, los trabajadores de divulgación y el personal del programa. Esto les ayudó a basar sus puntos de apalancamiento en la experiencia vivida y a alinear su estrategia con las realidades operativas. En última instancia, el proceso de identificación e integración de los puntos de apalancamiento proporcionó al equipo una vía más clara y basada en evidencias para diseñar intervenciones que se ajustaran al sistema, lo que tenía el potencial de multiplicar el impacto a lo largo del tiempo.

De los tres comportamientos, el equipo dio prioridad a uno: apoyar a los cuidadores para que adquirieran el hábito constante de acudir puntualmente a las citas de vacunación. Se consideró que tenía un gran impacto, pero también que era realista y factible con herramientas de planificación sencillas y mensajes interpersonales más claros. Abordaba directamente uno de los fallos más inmediatos y generalizados en el proceso de vacunación, y se ajustaba estrechamente al objetivo del equipo de mejorar la finalización oportuna de la vacunación entre los niños no vacunados o con vacunación incompleta.



PASO 5:

Documentar el proyecto y su alcance

En este paso:

Este paso describe cómo completar el [lienzo del proyecto](#). Esta herramienta reúne todos los elementos fundamentales del proyecto: resultados, comportamientos objetivo, partes interesadas, alcance, riesgos, acciones iniciales y próximos pasos, en una única herramienta que afianza el proyecto a través de DEPTHS.

Herramienta asociada:

- [Lienzo del proyecto](#)

Por qué es importante:

El lienzo del proyecto aclara la dirección, alinea las expectativas y saca a la luz cualquier suposición o vacío final. Sin este paso, los equipos suelen avanzar con interpretaciones sutilmente diferentes de lo que el proyecto pretende lograr, lo que conduce a una desalineación futura.

Esta sección también sirve como punto de control final antes de pasar a la segunda fase, Explorar y Diagnosticar. Siempre que sea posible, recabe opiniones sobre el lienzo del proyecto del equipo central y los actores clave clave, lo que reforzará la aceptación, ahorrará tiempo y evitará confusiones posteriores.

Cómo hacerlo:

1. Elabore el lienzo del proyecto

Busque la hoja de trabajo [del lienzo del proyecto](#) en el kit de herramientas.

- a. Comience añadiendo la descripción general del proyecto. Indique el título, las ubicaciones y la descripción del proyecto.
- b. Enumere las partes interesadas. Esto incluye a las identificadas en el paso 1.
 - **Gestionar = Involucrar estrechamente:** Son actores clave que son influyentes y participan activamente. Deben estar estrechamente involucrados en la planificación y la toma de decisiones.
 - **Satisfacer = Mantener involucrados:** Estos actores clave son influyentes, pero es posible que no participen activamente. Manténgalos informados y satisfechos y busque formas de mantener su apoyo.
 - **Informar = Consultar e informar:** Estos actores se preocupan por el tema, pero tienen una influencia limitada. Manténgalos informados y consúltelos para obtener perspectivas, especialmente a aquellos con experiencia vivida.
 - **Monitorear = Hacer un seguimiento para más adelante:** Estos grupos pueden no ser fundamentales para el trabajo actual, pero podrían cobrar mayor relevancia más adelante. Esté atento a su nivel de interés e influencia a lo largo del tiempo.
- c. Anote lo que está dentro y fuera del alcance del proyecto. Incluya las fases DEPTHS involucradas, así como los resultados específicos, como informes de investigación o prototipos. Cada etapa DEPTHS es importante. Saltarse pasos, como avanzar sin diagnosticar las causas fundamentales o probar las intervenciones, puede dar lugar a resultados débiles o ineficaces. En ocasiones, algunas fases pueden adaptarse o condensarse para acortar el proceso. Condensar y adaptar:
 - La fase Definir: si los socios ya han acordado los resultados SMART y el público objetivo en los últimos seis meses y se basan en datos recientes del programa, es posible omitir la fase Definir.
 - La fase de Exploración y diagnóstico: si ya existen evidencias sólidas y recientes a nivel local sobre el mismo comportamiento y población, y se han identificado claramente los factores impulsores ese comportamiento.
 - La fase de Diseño de prototipos: si el objetivo es adaptar un modelo probado que ya se ha utilizado en contextos muy similares.
 - La fase de Prueba de hipótesis: si el riesgo de cambio es muy bajo o si solo se necesitan pequeños ajustes operativos con una exposición limitada.
 - La fase de Ampliación: cuando las fases anteriores han producido evidencia en este contexto y existe capacidad de implementación.

- d. Añada los riesgos, que son los retos previstos que pueden afectar al éxito del proyecto. Los riesgos pueden ser:
 - **Logísticos:** como el acceso a las comunidades durante la temporada de lluvias.
 - **Políticos:** como transiciones gubernamentales o cambios de política.
 - **Financieros:** como presupuestos limitados o retrasos en la financiación.
 - **Operativos:** como la falta de personal o las preocupaciones sobre la seguridad de los datos
 - **Comportamentales:** como la resistencia de las partes interesadas clave o las normas sociales

La idea no es predecirlo todo, sino pensar en las cuestiones clave y, en la medida de lo posible, en cómo mitigarlas.

- e. Enumere los resultados: el cambio real que el proyecto pretende lograr. Preste especial atención a los cambios que afectan la vida de las personas.
- f. Añada el público del proyecto. Se trata de la comunidad o grupos, cuyos comportamientos son centrales para el proyecto. En algunos casos, puede ser el grupo con el que colabora activamente o con el que co-crea, como los cuidadores o los adolescentes.
- g. Anote los comportamientos que desea explorar. Esto incluirá los comportamientos prioritarios identificados en pasos anteriores que muy probablemente influirán en el resultado.

Tenga en cuenta estos consejos al elaborar el **Lienzo del Proyecto**:

Lienzo del proyecto

Rellene el lienzo al inicio del proyecto extrayendo información de las actividades anteriores. A medida que obtengamos más información, actualícela según sea necesario.

<p>Descripción general</p> <p>TÍTULO DEL PROYECTO</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>DESCRIPCIÓN:</p>	<p>Actores clave</p> <p>GESTIONAR:</p> <p>SATISFACER:</p> <p>INFORMAR:</p> <p>SEGUIMIENTO:</p>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <p>Resultado</p> <p><i>Cambio en el mundo real: ¿Qué consigue este proyecto?</i></p> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <p>Audiencias</p> <p><i>Comunidad de interés: ¿A quién nos dirigimos, con quién colaboramos y a quién ofrecemos este cambio?</i></p> </td> </tr> </table>	<p>Resultado</p> <p><i>Cambio en el mundo real: ¿Qué consigue este proyecto?</i></p>	<p>Audiencias</p> <p><i>Comunidad de interés: ¿A quién nos dirigimos, con quién colaboramos y a quién ofrecemos este cambio?</i></p>
<p>Resultado</p> <p><i>Cambio en el mundo real: ¿Qué consigue este proyecto?</i></p>	<p>Audiencias</p> <p><i>Comunidad de interés: ¿A quién nos dirigimos, con quién colaboramos y a quién ofrecemos este cambio?</i></p>			
<p>Alcance</p> <p>ETAPAS</p> <p>DEFINIR EXPLORAR PROTOTIPO</p> <p>PROBAR HIPÓTESIS ESCALAR</p> <p>PROYECTOS SIMILARES / ANTERIORES</p> <p>ENTREGABLES</p>	<p>Riesgos</p> <p><i>¿Qué desafíos prevemos? ¿Cómo pueden evitarse o reducirse?</i></p> <div style="text-align: center;"> </div>	<p>Comportamientos a explorar</p> <p><i>Enumere los públicos principal y secundario y los comportamientos a explorar para cada uno de ellos. Se trata de los comportamientos prioritarios identificados en pasos anteriores, los que tienen más probabilidades de influir en el resultado que queremos cambiar. Los comportamientos deben ser observables, específicos y tener un vínculo claro con el resultado que queremos conseguir.</i></p>		

- **Considere cómo se verán afectados los diferentes grupos.** En las ciencias del comportamiento, el comportamiento de interés se situará a nivel individual entre las poblaciones a las que pretendemos servir. Sin embargo, si el cambio supone una carga excesiva para los grupos ya marginados, deténgase y reconsidérelo. Vuelva al árbol de comportamiento o al mapa del sistema para ver si la responsabilidad podría compartirse de manera más equitativa a través de sistemas, servicios o normas. Si es así, deténgase. Vuelva a revisar [el árbol de](#)

[comportamiento](#) o [el mapa del sistema](#) y reconsidere los puntos de apalancamiento seleccionados, los actores clave y los comportamientos prioritarios.

- **Tenga en cuenta tanto la dinámica individual como la comunitaria.** Identifique los comportamientos de múltiples actores, instituciones, proveedores de servicios, grupos comunitarios o familias. Esto ayuda a descubrir los cuellos de botella y a encontrar posibilidades de cambio en todo el sistema.

2. Amplíe el equipo

Tras una evaluación inicial del problema y una comprensión más clara del contexto, puede ser necesario reclutar nuevos miembros para el equipo del proyecto. Identifique las carencias de habilidades y las funciones necesarias, y busque miembros adicionales para el equipo que puedan cubrir esos vacíos, asegurándose de que el equipo esté bien posicionado para llevar a cabo las siguientes fases del proyecto. A lo largo de DEPTHS, se entrelazan tres áreas técnicas fundamentales: las ciencias del comportamiento, el diseño centrado en el ser humano y el pensamiento sistémico.

El equipo no necesita tener una gran experiencia en cada una de estas tres áreas, pero tener cierta experiencia o familiaridad con cada una de ellas mejorará la capacidad de avanzar en el proceso de manera eficaz. En algunos casos, las diferentes fases de DEPTHS

pueden estar dirigidas por equipos diferentes: un equipo de investigación puede encargarse de la parte «DEP», mientras que un equipo de implementación se encarga de la parte «THS». Por lo tanto, es importante aclarar qué pasos del proceso DEPTHS cubrirá el proyecto actual y, si participan diferentes equipos, asegurarse de que los traspasos se gestionen adecuadamente.

Los antecedentes y la experiencia de los miembros del equipo son igualmente importantes y valiosos. La inclusión de partes interesadas locales y miembros de la comunidad destinataria, ya sea directamente en el equipo o a través de un consejo asesor, ayuda a garantizar que el trabajo se base en un contexto real y refleje verdaderamente las opiniones de los más afectados.

ESTUDIO DE CASO:

Aumento de la cobertura de vacunación infantil en el Líbano

El Lienzo del Proyecto que se muestra aquí es un ejemplo recreado a partir de datos de proyectos reales, utilizado para ilustrar cómo podría ser en la práctica una herramienta completa.

En esta fase del proyecto, el equipo había elaborado una declaración de resultados, un árbol de comportamiento, una matriz de priorización, un mapa del sistema y un análisis de puntos de apalancamiento. Basándose en estos pasos, decidieron dar prioridad al cambio de comportamiento de los cuidadores: ayudarles a crear el hábito constante de completar las vacunas de sus hijos a tiempo. El objetivo era reducir los retrasos y el abandono de las vacunas infantiles rutinarias entre los hogares de refugiados y de la comunidad de acogida identificados como no vacunados o con vacunación incompleta.

Descripción general

El lienzo incluía el título del proyecto, el alcance geográfico (tres distritos del Líbano) y la población objetivo (niños de 0 a 16 años sin vacunar o con vacunación incompleta). Entre las principales instituciones interesadas figuraban el Ministerio de Salud Pública del Líbano (MoPH), UNICEF y los equipos de divulgación afiliados que realizaban visitas domiciliarias. Los riesgos previstos iban desde la desconfianza de los cuidadores en el sistema de salud hasta los retos logísticos para mantener el seguimiento de los hogares.

Resultado

La declaración de resultados se centró en aumentar la finalización oportuna de las vacunas infantiles rutinarias entre los niños sin vacunar o con vacunación incompleta.

Comunidad de interés

Los principales agentes del cambio fueron los cuidadores, en particular las madres y los padres de las comunidades de refugiados y de acogida con bajos ingresos. Estas eran las personas más directamente involucradas en las decisiones sobre la vacunación. El mapa del sistema confirmó que eran el público con el comportamiento más impactante y más factible de influir. Los trabajadores de divulgación y el personal de atención primaria de salud también se consideraron actores clave en el sistema, pero en esta etapa se restó prioridad a sus comportamientos para centrarse en la acción de los cuidadores.

Actores y acciones

Mediante el **árbol de comportamiento** y el **análisis de puntos de apalancamiento**, el equipo identificó tres comportamientos principales que contribuían a los retrasos en la vacunación, y se eligió uno de ellos como prioridad máxima. El comportamiento central era el siguiente: que los cuidadores elaboraran un plan de vacunación claro y oportuno, cumplieran con las citas y evitaran retrasos innecesarios.

Riesgos

Mientras el equipo del proyecto se preparaba para pasar a la siguiente fase, identificó varios riesgos clave.

- El más crítico, de alto riesgo y alto impacto, era un posible retraso en la obtención del apoyo de las autoridades del Ministerio, lo que podría paralizar la implementación o limitar el apoyo institucional.
- Una segunda preocupación, con alto riesgo pero menor impacto, era que algunas entrevistas a los cuidadores pudieran quedar incompletas, lo que afectaría a la exhaustividad de los datos, pero no descarrilaría el proyecto.
- Entre los riesgos de menor probabilidad, se señaló como de bajo riesgo pero alto impacto la difusión de información errónea sobre las vacunas en las comunidades, dada su capacidad para socavar la confianza y la aceptación.
- Por último, los retrasos menores en las visitas de divulgación se consideraron de bajo riesgo y bajo impacto, y probablemente manejables mediante ajustes en la programación.

Lista de verificación final para *Definir*

- Definición del problema y declaración de resultados
- Mapa de partes interesadas y público objetivo
- Árbol de comportamiento
- Matriz de priorización
- Lienzo del proyecto

Opcional:

- Mapa del sistema
- Puntos de apalancamiento



Más información:

Esta guía práctica está diseñada para dotar a los equipos de herramientas, marcos y metodologías prácticas para aplicar las ciencias del comportamiento a una serie de desafíos del mundo real. Dado que las ciencias del comportamiento se nutren de múltiples disciplinas, entre ellas el diseño centrado en el ser humano, la economía experimental y el pensamiento sistémico, hemos seleccionado una serie de enfoques que reflejan esta diversidad. La siguiente sección ofrece recursos adicionales para explorar más a fondo temas específicos introducidos en la guía, junto con la opción de continuar un proceso de aprendizaje a su propio ritmo.

«Quiero aprender más sobre el diseño centrado en las personas y cómo co-crear con mi comunidad».

Existen muchos recursos valiosos disponibles para ayudar a interactuar de manera significativa con las comunidades y aprovechar la experiencia local. Si se busca involucrar a los miembros de la comunidad en la identificación y priorización de soluciones, el campo del diseño centrado en el ser humano (HCD, por sus siglas en inglés) ofrece puntos de partida útiles. Dentro de UNICEF, se puede explorar la [Guía de SBC para HCD](#) y la [Guía de campo de HCD](#), ambas diseñadas para apoyar a los profesionales que trabajan en diversos entornos.

¿Tiene curiosidad por aprender más de fuentes externas? Considere la Guía de campo para el diseño centrado en el ser humano de IDEO. Como uno de los pioneros en la formalización de las prácticas de HCD, IDEO ofrece una orientación accesible y práctica basada en años de experiencia en la creación conjunta de soluciones en todo el mundo.

«Quiero explorar más casos prácticos».

Comenzar este viaje dentro de la propia organización siempre es una gran opción. UNICEF cuenta con una amplia variedad [de publicaciones e investigaciones](#), así como con herramientas diseñadas para apoyar a los niños en sus cinco áreas programáticas principales. Si le interesa explorar cómo se aplican las ciencias del comportamiento más allá de UNICEF, hay muchas otras organizaciones que realizan una labor de impacto en este ámbito.

Entre las organizaciones que comparten regularmente sus perspectivas y métodos se encuentran el Behavioural Insights Team (BIT), Busara, Common Thread, FirstHand, Ideas42, el Banco Interamericano de Desarrollo, J-PAL y el eMBed del Banco Mundial, entre otras. Revisar su trabajo puede ofrecer nuevas perspectivas y ejemplos prácticos para enriquecer un enfoque de ciencias del comportamiento aplicadas.

«Quiero aprender más sobre el pensamiento sistémico y el mapa».

Uno de los mejores recursos para aprender más es el libro de acceso libre del [Mapa del sistema](#), que ofrece un excelente resumen no técnico de siete enfoques diferentes.

En concreto, el enfoque aquí se basa en la técnica estándar de los diagramas de bucles causales, centrándose en los factores de comportamiento. [Aquí](#) se puede encontrar una buena guía sobre los diagramas de bucles causales.

Otro recurso excelente son los materiales en línea de la [System Mapping Academy](#), que incluyen un [kit de herramientas gratuito](#). Para conocer enfoques especialmente útiles para las ciencias del comportamiento aplicadas, véase [el mapa del sistema del comportamiento de la UCL](#) y [el mapa de sistemas de comportamiento](#) de Busara. Este resumen en línea proporciona enlaces a muchos otros recursos.

«Quiero aprender más sobre cómo encontrar buenos puntos de apalancamiento que puedan tener un efecto dominó significativo».

Para obtener más perspectivas sobre los efectos dominó y los puntos de apalancamiento, la científica, escritora y educadora Donella Meadows dio una [famosa y muy citada](#) charla sobre el pensamiento sistémico. La charla de Meadows trata sobre los múltiples niveles que se deben emplear al considerar el cambio de los sistemas, incluidos los cambios en la función o el propósito subyacente de un sistema.

Recursos:

1. Behavioural Insights Team (BIT), *Target, Explore, Solution, Trial, Scale: An introduction to running simple behavioural insights projects*, 2022, <www.bi.team/wp-content/uploads/2022/11/BIT-Handbook-How-to-run-simple-BI-projects.pdf>.
2. Henrich, Joseph, 'WEIRD', *Open Encyclopedia of Cognitive Science*, edited by Michael C. Frank and Asifa Majid, MIT Press, 24 July 2024, <<https://doi.org/10.21428/e2759450.8e9a83b0>>.
3. IDEO.org, *The Field Guide to Human-Centered Design*, <<https://www.designkit.org/resources/1.html>>, accessed 12 June 2025.
4. IDinsight, 'Evidence Reviews', <<https://guide.idinsight.org/evidence-reviews/>>, accessed 12 June 2025.
5. Landry, Lauren, 'What is Human-Centered Design?', Harvard Business School Online, 25 November 2020, <<https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-human-centered-design>>.
6. Meadows, Donella, 'Leverage Points: Places to Intervene in a System', Donella Meadows Project, <https://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>>, accessed 12 June 2025.
7. Meadows, Donella, *Thinking in Systems: A Primer*, edited by Diana Wright, Chelsea Green Publishing, December 2008, <www.chelseagreen.com/product/thinking-in-systems/>.
8. Miro. 'System Mapping Toolkit', <https://miro.com/miroverse/system-mapping-toolkit/>, accessed 12 June 2025.
9. Smaldino, Paul E., *Modeling Social Behavior*, Princeton University Press, October 2023, <<https://press.princeton.edu/books/paperback/9780691224145/modeling-social-behavior>>.
10. UNDP, *System Change: A Guidebook for Adopting Portfolio Approaches*, 28 March 2022, <www.undp.org/publications/system-change-guidebook-adopting-portfolio-approaches>.
11. UNICEF Social and Behaviour Change (SBC) Guidance, 'Using Human-Centred Design', <www.sbcguidance.org/create/using-human-centred-design>, accessed 12 June 2025.
12. UNICEF Social and Behaviour Change (SBC) Guidance, 'Social and Community Listening', <www.sbcguidance.org/do/social-and-community-listening>, accessed 12 June 2025.
13. University of California Office of the President, 'How to Write SMART Goals: A How to Guide', <www.ucop.edu/local-human-resources/files/performance-appraisal/How+to+write+SMART+Goals+v2.pdf>, accessed 12 June 2025.