

UNIVERSIDAD NACIONAL

Sistema de Estudios de Posgrado

Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica

Guía para la Implementación de un **Modelo de Innovación Social**  
en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago:

Fomentando la Participación Comunitaria

Andrés David Pérez Ulloa

Heredia, Costa Rica,

Agosto de 2024

## Declaración Jurada

**REQUISITO DE AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR E  
INCORPORACIÓN A REPOSITORIOS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO  
PÚBLICO**

*La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica (MAGIT), yo, ANDRÉS DAVID PÉREZ ULLOA, autor del trabajo final de graduación titulado: Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria, para optar por el posgrado académico de Magister en Gestión de la Innovación Tecnológica, de conformidad con lo establecido en el INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (MAGIT) y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO, conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:*

- 1. El documento, producto, obra audiovisual o software resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente, es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso académico de aprobación que confiere el posgrado académico postulado con esta obra.*
- 2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y, a esta fecha, no ha sido divulgado a terceros(as) en forma pública por ningún medio de difusión impreso o digital.*
- 3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en memoria USB), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGestIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.*
- 4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración —bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias—, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del*

*documento y, en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor o autora del proyecto.*

- 5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), la persona abajo firmante designa a [NOMBRE DE ESTUDIANTE] como la persona encargada de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).*
- 6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional, a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo, así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.*
- 7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro del texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados, y se han respetado los derechos de autoría.*
- 8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública, en formato electrónico, el documento depositado para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:*
  - a) La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de ésta, tanto por medios impresos, como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.*
  - b) La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de ésta.*
  - c) La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o bien, con alguna otra forma de capacidades especiales que le impidan su acceso a la lectura convencional del proyecto.*

- d) *La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.*
- e) *Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.*
9. *Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y, en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y, en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.*
10. *Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se registrá por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que ésta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.*

*Firma:* \_\_\_\_\_

*Fecha y hora:* 15/08/2024

*Nombre de la persona sustentante:* Andrés David Pérez Ulloa

## Contenido

CAPÍTULO I. El Problema y su Importancia.....	1
Antecedentes de la Institución .....	1
Antecedentes de la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás .....	7
Descripción y Delimitación del Problema.....	8
Justificación .....	9
<i>Objetivo General</i> .....	11
<i>Objetivos Específicos</i> .....	11
CAPITULO II: Marco Teórico.....	12
Revisión del Estado del Arte .....	13
<i>Municipalidad de Montes de Oca</i> .....	13
<i>Municipalidad de Curridabat</i> .....	14
<i>Municipalidad de Heredia</i> .....	15
<i>Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública (Innovaap) de la Universidad de Costa Rica</i>	15
Marco Teórico Contextual .....	16
<i>Localización Política</i> .....	16
<i>Localización Geográfica</i> .....	16
<i>Aspectos Demográficos</i> .....	17
<i>Historia de la ADI de San Nicolás</i> .....	17
Marco Conceptual .....	17

<i>Innovación Social</i> .....	17
<i>Plan de Trabajo</i> .....	21
<i>Generación de Valor</i> .....	23
<i>Modelo de Negocio Social</i> .....	24
<i>Segmentos del Modelo de Negocio Social</i> .....	28
<i>Creatividad</i> .....	32
CAPITULO III: Marco Metodológico .....	33
Enfoque o Tipo de Investigación .....	33
Sujetos de Información .....	34
Selección de los Sujetos de Información .....	35
Técnicas o Instrumentos para la Recolección de Datos .....	36
<i>Registros Administrativos o Revisión Documental</i> .....	37
<i>Entrevistas</i> .....	37
<i>Cuestionarios</i> .....	38
Forma de Análisis e Interpretación de los Datos .....	38
CAPÍTULO IV: Diagnóstico y Análisis de Resultados .....	40
Resultados de la Revisión Documental .....	44
Resultados de los Instrumentos Aplicados, Presentación, Análisis e Interpretación .....	51
Análisis Comparativo Final .....	77
CAPÍTULO V: Solución del Problema .....	80

1. SOLUCIÓN .....	82
Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria .....	83
HOJA DE RUTA.....	85
MODULO INTRODUCTORIO .....	86
Introducción .....	86
¿Cómo empezar? .....	87
MODULO I .....	89
1. Conceptos Previos .....	89
1.1. <i>Innovación Social</i> .....	89
1.2. <i>Planes de Trabajo y Proyectos</i> .....	90
1.3. <i>Creatividad</i> .....	97
1.4. <i>Modelo de Negocio Social</i> .....	97
2. Herramientas para generar ideas innovadoras .....	100
2.1. <i>Lluvia de Ideas</i> .....	102
2.2. <i>World Café (Café del Mundo)</i> .....	106
2.3. <i>Técnicas para Selección de Ideas</i> .....	111
MODULO III.....	119
3. Modelo de Negocio Social .....	119
<i>¿En qué ayuda tener un Modelo de Negocio?</i> .....	119
<i>Segmentos del Modelo de Negocio</i> .....	120
<i>¿Cómo se representa?</i> .....	121
<i>Aplicación de la Herramienta con un Ejemplo Práctico</i> .....	125
MODULO IV .....	132
4. Consejos para Fomentar la Participación Comunitaria .....	132
2. VALIDACIÓN DE LA GUÍA.....	133
<i>Metodología de Validación e Infografías</i> .....	133
<i>Resultados de Encuesta de Validación de Diseño</i> .....	136
3. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA ADI.....	140
<i>¿Cómo se planea desarrollar?</i> .....	140

<i>Duración Total de la Implementación</i> .....	141
<i>Sesiones</i> .....	141
<i>Calendarización</i> .....	141
<i>Detalle del Programa de Implementación y Capacitación</i> .....	142
<i>Propuesta de Validación de la Implementación en la ADI</i> .....	144
<i>Propuesta de implementación en DINADECO</i> .....	145
CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones .....	147
Conclusiones .....	147
Recomendaciones.....	148
CAPÍTULO VII: Análisis Retrospectivo.....	149
Referencias Bibliográficas .....	151
Anexos .....	156
Anexo 1.....	156
Anexo 2.....	157
Anexo 3.....	162
Anexo 4.....	166
Anexo 5.....	168
Anexo 6.....	173
Anexo 7.....	177

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	22
<b>Tabla 2</b> .....	35
<b>Tabla 3</b> .....	41
<b>Tabla 4</b> .....	44
<b>Tabla 5</b> .....	51
<b>Tabla 6</b> .....	55
<b>Tabla 7</b> .....	60
<b>Tabla 8</b> .....	62
<b>Tabla 9</b> .....	65
<b>Tabla 10</b> .....	70
<b>Tabla 11</b> .....	73

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> .....	3
<b>Figura 2</b> .....	6
<b>Figura 3</b> .....	28
<b>Figura 4</b> .....	53
<b>Figura 5</b> .....	57
<b>Figura 6</b> .....	59
<b>Figura 7</b> .....	69
<b>Figura 8</b> .....	69
<b>Figura 9</b> .....	72
<b>Figura 10</b> .....	74
<b>Figura 11</b> .....	76
<b>Figura 12</b> .....	133
<b>Figura 13</b> .....	135
<b>Figura 14</b> .....	136
<b>Figura 15</b> .....	137
<b>Figura 16</b> .....	137

## **Dedicatoria**

A Dios, mi Creador y mi Todo.

A Adriana, mi esposa, por su paciencia, ánimo y apoyo durante todo este proceso de crecimiento y aprendizaje, su ayuda fue fundamental y esencial.

A Fabricio y Alejandro, motores y fuente de inspiración, quienes me llenan de alegría y me motivan a ser mejor cada día.

A mis padres, Dagoberto y Teresa, todo lo que soy hoy en día es gracias a ellos.

## **Agradecimientos**

A la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, de modo particular su Junta Directiva periodo 2022-2024.

A la profesora Carolina Flores Hine, mi más sincero agradecimiento por su guía y apoyo durante la realización de este trabajo.

Al profesor tutor José Antonio Arce Brenes, por todos sus aportes y orientaciones brindadas.

A todas las personas y profesores que de una u otra forma colaboraron con el éxito de este trabajo.

## **Resumen Ejecutivo**

La innovación social se define como un proceso de creación y desarrollo de nuevas soluciones a desafíos sociales que involucra a diversos actores de la comunidad y busca generar un impacto positivo y sostenible en el bienestar de las personas. La participación comunitaria, es un elemento esencial y crítico para el éxito de este tipo de iniciativas, al permitir que los propios miembros de la comunidad sean protagonistas de su propio desarrollo.

El presente documento tiene como objetivo el desarrollar un modelo de innovación social para la ADI de San Nicolás, Taras de Cartago mediante una guía de implementación que sirva como herramienta para la generación de planes de trabajo bajo un enfoque participativo de la comunidad.

En el marco teórico se brinda un abordaje de la organización patrocinadora por medio del marco teórico contextual para proseguir después con el desarrollo de conceptos considerados como importantes de comprensión por el lector y estrechamente relacionados al problema.

En el marco metodológico se señala el procedimiento a seguir en la investigación que se llevó a cabo, se dilucidan aspectos como sujetos de información, enfoque de investigación e instrumentos de recolección.

En el capítulo de diagnóstico y análisis se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos gracias a la aplicación de los métodos o instrumentos en la ADI San Nicolás.

El capítulo de solución desarrolla la propuesta de la guía de implementación de un modelo de innovación social que ayude a organizar planes de trabajo, proyectos, soluciones, entre otros, de manera innovadora y colaborativa, todo lo anterior bajo una hoja de ruta propuesta.

A modo de cierre se brindan conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos obtenidos producto de la investigación.

## **CAPÍTULO I. El Problema y su Importancia.**

### **Antecedentes de la Institución**

En Costa Rica existe, desde el año 1977, la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), creada bajo la ley 3859. Esta institución constituye un órgano del Poder Ejecutivo que está adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, que actúa como instrumento esencial para el desarrollo, buscando fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las comunidades a nivel de Costa Rica. Lo anterior, para lograr una participación activa y consciente de las comunidades en la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, el cual según el sitio web oficial del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) es el marco orientador de las políticas del Gobierno de la República de Costa Rica, definiendo objetivos, políticas, metas, programas y estrategias identidades para el desarrollo del país, así como las prioridades presupuestarias pública, consta de 7 metas nacionales, 48 metas sectoriales y 239 metas de intervenciones públicas distribuidas entre 13 sectores: ciencia tecnología, innovación y telecomunicaciones; obras públicas y transportes; ambiente y energía; bienestar, trabajo e inclusión social; educación; cultura; hacienda; productivo y desarrollo regional; agropecuario; salud; seguridad ciudadana y justicia; acción exterior; vivienda y hábitat.

Además, Dinadeco opera como un órgano de coordinación interinstitucional, colaborando en la implementación de las políticas, tanto del Poder Ejecutivo, como del movimiento comunal, siempre que estas estén alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad, el cual según el sitio web oficial busca desarrollar el movimiento comunal orientando el desarrollo de las comunidades desde un entorno económico, social, tecnológico y ambiental.

Como se detalla en el sitio web oficial de DINADECO, sus principios y objetivos son:

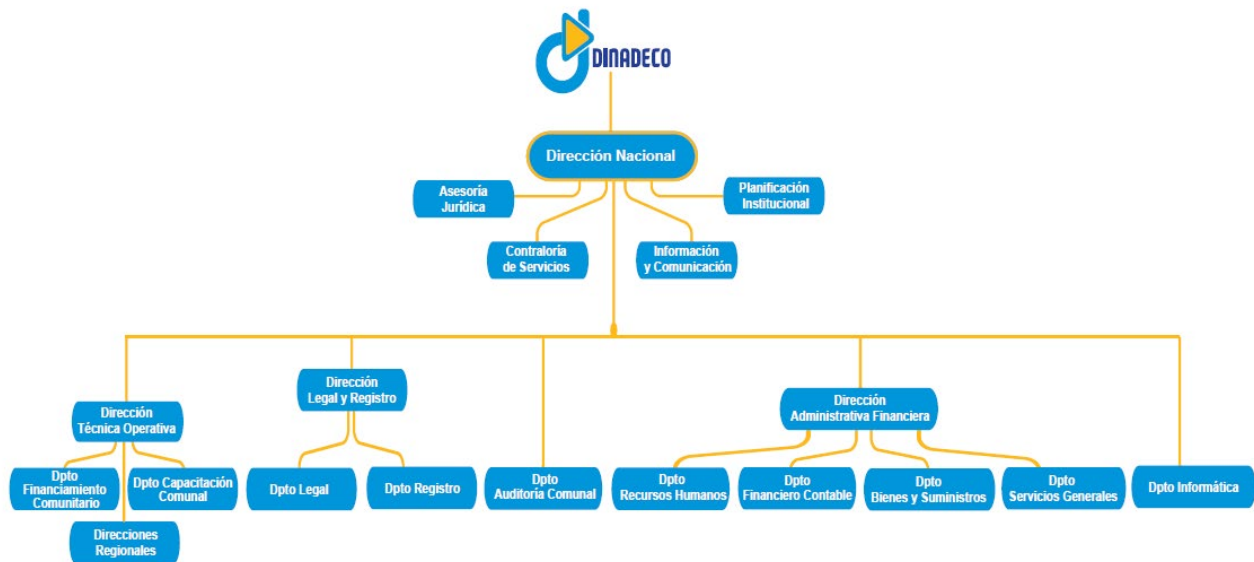
- Promover la creación de oportunidades para el perfeccionamiento integral de la persona humana, descubrir sus capacidades y cualidades y canalizarlas en beneficio de la comunidad y del país.
- Establecer el clima propicio para la creación de nuevos valores y la adaptación de nuevos hábitos y actitudes, a través de un proceso de perfeccionamiento interno de la población que asegure su participación activa y consciente en las decisiones y acciones para resolver los problemas económicos y sociales que la afectan.
- Crear, por medio de un proceso educativo de perfeccionamiento individual y de las instituciones democráticas, una conciencia colectiva de responsabilidad mutua por el desarrollo nacional en todos los órdenes, por medio del estímulo y orientación de organizaciones distritales, cantonales, provinciales, regionales y nacionales.
- Coordinar y orientar los programas públicos y privados para la aplicación de los principios, métodos y técnicas del desarrollo de la comunidad.
- Realizar estudios e investigaciones sociales y contribuir a establecer los canales adecuados en ambas direcciones entre las comunidades y los organismos técnicos, administrativos, legislativos y políticos en general.
- Planear y promover la participación activa y organizada de las poblaciones en los programas nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social.
- Evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad, para garantizar su ajuste a los principios y técnicas adoptados por la presente ley y su respectivo reglamento.

- Entrenar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías, en el uso y manejo de las técnicas de desarrollo de la comunidad.
- Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad.
- Coordinar la asistencia técnica y económica internacional de cualquier clase que se dé al país, para promover el desarrollo comunal.
- Inscribir, conforme a esta ley, a las asociaciones y grupos para el desarrollo de la comunidad, ya existentes o que lleguen a establecerse.

En la figura 1 se muestra el organigrama de cómo está conformada administrativamente DINADECO, a saber: encabezado por una Dirección Nacional con staff directo de Asesoría Jurídica, Contraloría de Servicios, Información y Comunicación y Planificación Institucional; posee tres direcciones y 2 departamentos: Dirección Técnica Operativa conformada por Departamento Financiamiento Comunitario, Departamento Capacitación Comunal y Direcciones Regionales; Dirección Legal y Registro conformado por Departamento Legal y Departamento Registro; Dirección Administrativa Financiera conformada por Departamento Recursos Humanos, Departamento Financiero Contable, Departamento Bienes y Suministros, Departamento Servicios Generales; finalmente los departamentos : Departamento Auditoria Comunal y Departamento de Informática.

## **Figura 1**

*Organigrama DINADECO*



*Nota:* Tomado de DINADECO (s.f.).

Ahora bien, de la mano del último principio y objetivo citado, la ley 3859 contempló, entre otros aspectos, la creación de asociaciones de desarrollo integral (ADI) para las comunidades, las cuales trabajan por el desarrollo económico y social de país.

Propiamente una ADI es una organización social que vela por el bienestar y desarrollo de las comunidades y posee personería jurídica propia. Está integrada por al menos 100 personas, a los que se les denomina “asociados” y son todas aquellas personas mayores de quince años que manifiestan su deseo de pertenecer a la ADI de su zona de residencia y que son empadronadas en el respectivo libro de asociados. En contraparte, las personas no asociadas son aquellas que no están empadronadas en el libro de asociados y por ende no pertenecen a la ADI.

Las finalidades de las ADI estipuladas en el reglamento de la ley 3859 son:

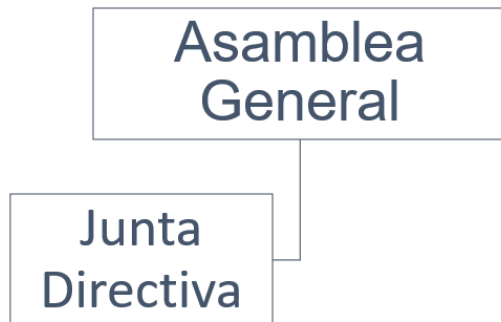
- Estimular la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, en un esfuerzo total para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad

- Luchar por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población, organizando y coordinando los esfuerzos y habilidades de los habitantes de la zona respectiva.
- Realizar proyectos de educación, formación y capacitación comunitaria, dentro de una estrategia de desarrollo socioeconómico y cultural.
- Llevar a cabo procesos de planificación comunitaria con una amplia participación de los vecinos en todas sus etapas.
- Promover el desarrollo de proyectos económicos y sociales que faciliten el mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos, por medio de fomento de empresas productivas a nivel comunitario.
- Participar plenamente en los planes de desarrollo local, regional y nacional, coordinando su acción con las municipalidades, agencias del Estado y organismos internacionales, que faciliten el desarrollo de los distintos proyectos en la comunidad.
- Promover la participación de la población en organizaciones apropiadas para el desarrollo, tales como cooperativas, corporaciones, grupos juveniles, asociaciones cívicas y culturales, mutuales, fundaciones otras de servicio a la comunidad. (Reglamento 26935-G, 1998, artículo 58)

Como se puede ver en la figura 2, el órgano superior de una ADI es la Asamblea General, la cual está conformada por todos los asociados, los cuales tienen voz y voto, y quienes delegan a una junta directiva, por un periodo de dos años, toda la gestión y administración de la misma.

## Figura 2

*Órganos que componen una ADI*



*Fuente:* Elaboración propia

La junta directiva está conformada por: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocal I, vocal II, dos miembros suplentes y un fiscal. Dicha junta es la encargada de **promover un plan de trabajo anual que propicie el desarrollo integral de su zona de adscripción**, por medio de acciones que giren en torno al desarrollo social, económico y cultural. La junta directiva se desempeña de manera voluntaria y se enfoca en llevar a cabo las tareas administrativas inherentes a la organización, así como en la supervisión de los proyectos destinados a mejorar la comunidad.

El plan de trabajo que prepara la junta directiva debe presentarse para aprobación ante la Asamblea General, ya sea mediante una asamblea ordinaria o extraordinaria. Una vez que este órgano superior aprueba el plan, la junta directiva procede a notificarlo y presentarlo formalmente a DINADECO.

Cada año las Asociaciones de Desarrollo acceden a fondos públicos, en su mayoría provenientes del impuesto sobre la renta y, dependiendo de la zona geográfica, a fondos producto del impuesto al cemento. Estos fondos, sumados a ingresos propios -los cuales les están

facultados por medio de la ley-, son los que les permiten desarrollar sus planes de trabajo. Es importante señalar que, para acceder a fondos públicos, se deben ejecutar al 100% los fondos girados el año previo y haber pasado por un proceso de verificación por parte de DINADECO directamente, previo a su desembolso. Ahora bien, ¿Cómo se verifica la ejecución del 100% de los fondos públicos liberados cada año?: Por temas de control interno, cada junta directiva debe entregar un informe anual a DINADECO donde se reportan todos los compromisos económicos en conjunto con el detalle del objetivo respectivo asociado al plan de trabajo,- tanto de fondos públicos como propios acaecidos durante el año-, los cuales deben ir de la mano con el cumplimiento del plan de trabajo previamente aprobado por la Asamblea General y presentado a DINADECO. Se adjunta, además, entre otros, un informe de todos los proyectos llevados a cabo en la comunidad para cumplir con el plan de trabajo.

La ley y su reglamento facultan a las ADI a ser actores principales en el desarrollo social, económico y cultural de las comunidades, de manera tal que puedan mejorar la calidad de vida de las personas que en ella habitan por medio de acciones y/o proyectos integrales.

Según el sitio web de DINADECO, en Costa Rica existen más de 4000 organizaciones comunales que desarrollan su quehacer.

### **Antecedentes de la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás**

Como organización patrocinadora para el desarrollo de esta investigación se tiene a la ADI de San Nicolás, ubicada en la provincia de Cartago, cantón Central, distrito San Nicolás. La zona de adscripción corresponde a la cabecera de dicho distrito (también conocido como “Taras”).

Según se constata en el libro de asociados, esta ADI tiene actualmente un total de 110 personas asociadas y en su mayoría, son personas adultas mayores.

## Descripción y Delimitación del Problema

Señala el artículo 10 del Reglamento de la ley 3859 que las ADI “(...) están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven (...)”. Se interpreta de lo anterior, entonces, que las ADIS son actores en la gestión del desarrollo de las comunidades.

Para identificar el problema por abordar, se mantuvieron conversaciones con la señora Maureen Villalobos y los señores Gustavo Masis y Fernán Valerio, asociados activos de la ADI. Esto permitió evidenciar que la gestión se realiza de manera “empírica”, sobrescribiendo planes de trabajo reciclados de años anteriores o proponiendo ideas individuales **sin validación con el resto de la comunidad**, es decir, **los planes de trabajo no se están elaborando desde una óptica de participación comunitaria**. La ADI no cuenta con un documento, manual ni conocimiento que permita el desarrollo de acciones y estrategias para la identificación de necesidades ni posibles soluciones que puedan convertirse en proyectos. El plan únicamente presenta una lista de proyectos a llevar a cabo sin especificar la forma en que serán implementados; sumado a que no hay un proceso participativo ni de involucramiento de los no asociados. No se identifican los actores claves, recursos claves, los canales, sostenibilidad financiera, segmentos de usuarios, relación de los usuarios ni la propuesta de valor de los proyectos y se carece de conocimiento ni aplicación de técnicas tales como: lluvia de ideas, selección de ideas, matriz impacto esfuerzo, entre otras herramientas para la creatividad

Teniendo en cuenta los antecedentes anteriores se identifica la necesidad de mejorar los procesos de identificación de necesidades y de potenciales soluciones para que se logren gestionar mediante procesos de participación comunitaria.

Por tanto, el problema de la ADI San Nicolás es la poca participación comunitaria que se ha dado en el desarrollo de acciones y estrategias atribuible principalmente a la falta de conocimiento de herramientas e instrumentos que faciliten a la junta directiva orientar los planes y proyectos desde una óptica colaborativa de los actores sociales y partes interesadas. La gestión de planes y proyectos se realiza de manera empírica, no está sistematizado, no hay un proceso participativo ni de involucramiento de los asociados y no asociados como lo propone el modelo de la Innovación Social.

### **Justificación**

La implementación de una estrategia de participación ciudadana en las ADI se justifica en la necesidad de promover la participación activa de la comunidad y en la generación de proyectos y soluciones que generen valor a sus necesidades. La ADI de San Nicolás no cuentan con dicho instrumento.

Ahora bien, desde el punto de vista del ¿por qué? y ¿para qué?, se podría indicar:

- Las ADI están destinadas a promover el desarrollo integral de las comunidades, sin embargo, para lograr esto de manera efectiva, es importante implementar de una manera integral algún modelo que les permita abordar aspectos económicos, sociales, culturales, etc. Con este se busca avanzar más allá de proyectos aislados y abordar los múltiples aspectos que contribuyen al desarrollo de las comunidades, asegurando un impacto positivo mediante la articulación de esfuerzos claramente definidos en las etapas que el modelo proponga.
- Muchas veces, las comunidades enfrentan limitaciones económicas que afectan su crecimiento y bienestar general. Un modelo de negocio social puede impulsar

- emprendimientos locales, fomentar la creación de empleo y fortalecer la economía comunitaria. Al fortalecer la base económica local, se mejora la calidad de vida de los habitantes y se crea un ciclo de desarrollo positivo que beneficia a toda la comunidad.
- La participación activa de la comunidad mediante la participación de asociados y no asociados de las ADI en la identificación de necesidades por medio de las herramientas de creatividad en la generación de ideas y en la toma de decisiones es fundamental. Se busca con esto fomentar la participación ciudadana, empoderando a los habitantes de las comunidades para que asuman un papel activo en la construcción y dirección de su propio desarrollo.
  - Cada comunidad tiene necesidades y desafíos únicos, por lo que al proponer dentro de la estrategia un modelo de negocios social se busca que el ejercicio de propuestas de soluciones tenga en cuenta las características particulares de la comunidad, asegurando así la pertinencia y eficacia de las intervenciones.

Se puede catalogar como propuesta de solución innovadora, ya que busca introducir cambios estratégicos que puedan potenciar la aparición de bienes y servicios nuevos o mejorados que respondan a una serie de necesidades identificadas que agreguen un valor a la comunidad.

Se pretende a través de la guía, fomentar la creatividad y tener un proceso de mejora continua para responder a las necesidades de los asociados y no asociados mediante la generación de nuevas ideas de solución orientadas a un desarrollo integral. Articular esfuerzos con los sectores clave en el desarrollo integral y que pertenecen y generan una dinámica cotidiana en las comunidades.

En el concepto de innovación se sitúa el proyecto dentro de innovación social, por cuanto el valor que se busca crear estará enfocado en el beneficio de muchas personas.

### ***Objetivo General***

Desarrollar un modelo de innovación social para la ADI de San Nicolás, Taras de Cartago mediante una guía de implementación que sirva como herramienta para la generación de planes de trabajo bajo un enfoque participativo de la comunidad.

### ***Objetivos Específicos***

- Realizar diagnóstico de la situación actual de cómo se gestionan los proyectos en la ADI de San Nicolás.
- Desarrollar un modelo de innovación social que incluya herramientas de creatividad para la generación de propuestas de valor para guiar la implementación de planes de trabajo.
- Validar la propuesta del modelo de innovación social con la junta directiva de la ADI de San Nicolás.

## CAPITULO II: Marco Teórico

Sabino (1996) señala que "el planteamiento de una investigación no puede realizarse si no se hace explícito aquello que nos proponemos conocer: Es siempre necesario distinguir entre lo que se sabe y lo que no se sabe con respecto a un tema para definir claramente el problema que se va a investigar" (p.59).

Hernández et al. (2014) señalan que dentro de las funciones de la perspectiva teórica están:

1. Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otras investigaciones.
2. Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio. En efecto, al acudir a los antecedentes podemos darnos cuenta de cómo se ha tratado un problema específico de investigación:
  - Qué clases de estudios se han efectuado.
  - Con qué tipo de participantes, casos o muestras
  - Cómo se han recolectado los datos
  - En qué lugares o contextos se han llevado a cabo
  - Qué diseños se han utilizado
3. Amplía el horizonte del estudio o guía al investigador para que se centre en su problema y evite desviaciones del planteamiento original.
4. Documenta la necesidad de realizar el estudio.
5. Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad, o nos ayuda a no establecerlas por razones bien fundamentadas.
6. Inspira nuevas líneas y áreas de investigación (Race, 2010 y Yurén Camarena, 2000).
7. Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio. Aunque podemos no estar de acuerdo con dicho marco o no utilizarlo para explicar nuestros resultados, es un punto de referencia.

De lo anterior se desprende que el marco teórico-conceptual está compuesto por aquellos conceptos o definiciones que están estrechamente relacionados al problema a estudiar.

Para efectos del marco teórico de este documento y siempre orientado al problema de estudio, se hará en un primero momento el abordaje de la organización patrocinadora por medio del marco teórico contextual para proseguir después con el desarrollo de conceptos considerados como importantes de comprensión por el lector y estrechamente relacionados al problema.

### **Revisión del Estado del Arte**

Durante el proceso de verificación de antecedentes no se encontraron proyectos o iniciativas académicas similares desarrolladas para las ADI (se realizó una búsqueda en los repositorios digitales de UCR, UNED y UNA). Asimismo, ante consulta realizada al Director Regional Central Oriental de Dinadeco, se indica que tampoco existe dentro de dicha institución temas o documentación referentes, por lo cual se podría categorizar como un producto innovador que permitirá generar valor al trabajo interno y externo que desarrollan dichas asociaciones.

Ahora bien, desde el punto de vista de experiencias a nivel de Costa Rica en temas de participación ciudadana y orientadas desde Gobiernos Locales (esto con el fin de destacar procesos participativos desde la perspectiva municipal en los que se ha permitido que los ciudadanos tengan voz y voto en proyectos específicos), se podrían mencionar los casos de:

#### ***Municipalidad de Montes de Oca***

Ubicada en San Pedro, San José, incluye:

- Presupuestos Participativos los cuales se definen en su sitio web como “un proceso de participación democrática y voluntaria, donde la ciudadanía actúa de forma directa, voluntaria y universal en la propuesta, vigilancia, seguimiento y asignación

de los recursos públicos a proyectos cantonales, propiciando un sentido de pertenencia e inclusión en los asuntos públicos.”

- Somos Montes de Oca se definen en su sitio web como “un espacio de participación ciudadana, información e interacción con el Gobierno Local de Montes de Oca. Proporcionamos una herramienta de comunicación rápida y sencilla, evitando los desplazamientos y aprovechando la tecnología; desde dónde estés podés informarte y realizar tus reportes. Con tu ayuda seguiremos trabajando por mejorar nuestros servicios, impulsando espacios públicos más accesibles, limpios y ordenados.”
- Montes de Oca Decide se definen en su sitio web como “una plataforma de participación ciudadana donde las personas, en forma conjunta con la Municipalidad de Montes de Oca, podrán crear, proponer y votar iniciativas orientadas al desarrollo del cantón.”

Información tomada de Municipalidad de Montes de Oca. (s.f.).

### ***Municipalidad de Curridabat***

Ubicada en Curridabat, San José, incluye:

- Aplicación móvil “Yo Alcalde” que se define como una herramienta mediante la cual la ciudadanía puede comunicarse directamente con la Administración para reportar las necesidades del territorio por lo que se convierte en una herramienta para la co-gestión territorial en donde el ciudadano es actor de cambio. Se busca con esta herramienta fortalecer los canales de comunicación de la ciudadanía con la Administración y generar y sistematizar datos para la toma de decisiones e inversión en el territorio.

Información tomada de Municipalidad de Curridabat. (s.f.).

### ***Municipalidad de Heredia***

Ubicada en el cantón Central, Heredia, incluye:

- Consulta ciudadana definida en su sitio web como “espacio para que la comunidad herediana pueda compartir sus opiniones y realice sus aportes con el fin de construir el cantón que deseamos”.
- Formulación de proyectos de participación ciudadana se define en su sitio web como “entiende como el proceso que posibilita la construcción social de las políticas públicas, y establece además los espacios de interacción tanto durante la ejecución como la evaluación de estas políticas, estableciendo el interés general de la sociedad como el eje que mueve el accionar público.”
- Presupuestos participativos y partidas comunitarias se define en sitio web como “información relacionada a la elaboración de las propuestas requeridas por la ciudadanía en general, donde se logre evidenciar las necesidades de las comunidades en específico, para lograr solventas estas necesidades. Por otra parte, pone a disposición toda una plataforma para el seguimiento de las consultas, denuncias entre otros.”

Información tomada de Municipalidad de Heredia. (s.f.).

### ***Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública (Innovaap) de la Universidad de Costa Rica***

Se define en su sitio web como una “plataforma de co-creación entre la academia, la Administración Pública y otros actores sociales, enfocada en la resolución de problemas públicos, a través de alternativas sostenibles y de alto valor para la ciudadanía.”

- Dentro de sus áreas posee una de Innovación Social: “Promueve el desarrollo de capacidades ciudadanas como co-creación, desarrollo de proyectos y consolidación de empresas autosostenibles con enfoque de solución a problemas públicos.”

- Para el año 2019 generó un proyecto con las municipalidades denominado “Redes de colaboración para la Innovación Social” mediante el cual pretendía “generar espacios de co-creación y propuestas de solución por actores sociales del cantón que fomenten un ecosistema de gobierno abierto en las municipalidades teniendo como pilar la participación ciudadana.”

Información tomada de Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública (Innovaap). (s.f.).

### **Marco Teórico Contextual**

Este marco trata de la territorialidad, la localización geográfica, zona de adscripción, datos etarios y aspectos fundacionales de la ADI de San Nicolás.

#### ***Localización Política***

San Nicolás corresponde al cuarto distrito del cantón Central (Cartago) de la provincia de Cartago, de Costa Rica.

Este distrito es atravesado por la vía principal de acceso hacia la ciudad de Cartago, y está conformado por los caseríos de San Nicolás (conocido como Taras), Quircot, Loyola, La Lima y Ochomogo.

A nivel de gobierno local o municipal es atendido por la Municipalidad de Cartago.

#### ***Localización Geográfica***

San Nicolás limita al norte con Llano Grande, al oeste con el cantón de La Unión, al este con el cantón Central y al sur con el distrito de Arenilla.

Por su parte Taras, limita al norte con Quircot, al oeste con Ochomogo, al sur con La Lima y al este con Arenilla.

## ***Aspectos Demográficos***

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) para el año 2024 se estima que la población total del distrito de San Nicolás sea de 30.392 personas (INEC (2014))

## ***Historia de la ADI de San Nicolás***

Según consta en el libro de actas, esta ADI fue fundada en el año 1969.

## **Marco Conceptual**

### ***Innovación Social***

La innovación social es el valor creado para el beneficio de mucha gente. Echeverría (2008) señala que este tipo de innovación “ha de referirse a valores sociales, por ejemplo, el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación ciudadana, la calidad medioambiental, la atención sanitaria, la eficiencia de los servicios públicos o el nivel educativo de una sociedad”. (p. 610)

Hernández et al (2016) señalan las definiciones de los siguientes autores:

- para Weeks, la innovación social “se refiere a nuevas formas, técnicas, procedimientos, leyes y acuerdos, llevados a planes en educación, justicia, profesiones, economía, comercio y negocios internacionales que propenden por órdenes sociales más equitativos y justos.” (Weeks citado en Hernández et al, 2016, p.174)
- para el Centro de Investigaciones sobre las Innovaciones Sociales (CRISES) son “las nuevas formas de organización e institucionales, nuevas formas de hacer las cosas, nuevas prácticas sociales, los nuevos mecanismos, nuevos enfoques y nuevos conceptos que dan lugar a logros concretos y mejoras.” (CRISES citado en Hernández et al, 2016, p.175)

- Para Goldenberg, “el término “innovación social “se utiliza para referirse al desarrollo y aplicación de nuevas actividades mejoradas, iniciativas, servicios, procesos o productos diseñados para hacer frente a los retos sociales y económicos que enfrentan los individuos y las comunidades.” (Goldenberg citado en Hernández et al, 2016, p.175)
- Para la Agencia de Innovación del Reino Unido para el bien Social (NESTA), “Definimos la innovación social como el desarrollo e implementación de ideas nuevas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales.” (NESTA citado en Hernández et al, 2016, p.175)
- Según el Waterloo Institute of Social Innovation and Resilience “La innovación social es un complejo proceso de introducción de nuevos productos, procesos o programas que cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y de autoridad, o creencias del sistema social en el que se produce la innovación. Tales innovaciones sociales exitosas tienen una durabilidad y un amplio impacto” (Waterloo citado en Hernández et al, 2016, p.176)
- Social Innovation Center (INSEAD) es la “Introducción de nuevos modelos de negocio y mecanismos basados en el mercado que proporcionan prosperidad económica, ambiental y social sostenible.” (INSEAD citado en Hernández et al, 2016, p.176)

Echeverría (2008, p. 613) señala los siguientes indicadores para medir el grado de aceptación de las innovaciones sociales:

- a) mediante encuestas de percepción, actitudes y valoraciones (positivas, negativas) de determinadas innovaciones propuestas
- b) mediante estudios de apropiación social de dichas innovaciones, que midan su integración efectiva en la vida cotidiana de las personas, lo que puede concretarse en su uso, y todavía más, en el tiempo de utilización de las innovaciones propuestas

- c) mediante métodos cualitativos, por ejemplo cuestionarios y entrevistas a usuarios relevantes, por ejemplo usuarios expertos
- d) mediante estudios comparativos del grado de apropiación de las innovaciones sociales a lo largo del tiempo

Señalan Murray et al (2011) que “la innovación social no se refiere a un sector determinado de la economía, sino a la innovación en la creación de productos y resultados sociales, independientemente de dónde nacen” (p.5). Es así, que el concepto de innovación social se debe alejar de una visión restringida o meramente desde una perspectiva o tecnológica, a este respecto y parafraseando a Echeverría (2008), la innovación social está orientada o referida a los valores sociales, como por ejemplo: el bienestar, calidad de vida, participación ciudadana, solución de problemas sociales y comunitarios.

En sintonía con el párrafo anterior, para Conejero (2016), la innovación social:

- a) Satisface necesidades humanas no atendidas, ya sea por escasez de recursos, por cuestiones de oportunidad política, o bien porque su importancia no sea percibida ni para el sector privado ni para el sector público.
- b) Origina cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza, ya que incrementan los niveles de participación, en general, y más concretamente de los grupos más vulnerables de la sociedad.
- c) Acrecienta la capacidad socio-política y el acceso a los recursos necesarios para fomentar el empoderamiento ciudadano.

Con base a las anteriores definiciones, se puede señalar que la innovación social se puede definir como la creación de nuevos servicios, estrategias y herramientas para satisfacer las necesidades sociales. Se trata de encontrar soluciones a los problemas y lograr metas que contribuyan al mejoramiento general de las comunidades; este tipo de innovación puede,

entonces, propiciar la aparición de nuevos modelos de negocio alineados en el entorno social que les rodea, esto por cuanto al establecerse una participación comunitaria, se podrían identificar nuevas formas de articulación de negocios, que no es otra cosa, sino que una orientación hacia un desarrollo integral (tomando como referencia “integral” como acciones económicas, culturales, ambientales y sociales).

Como se detalló de previo, si bien este tipo de innovación no está referida exclusivamente a valores económicos y empresariales (Echeverría, 2008), sino a encontrar nuevas estrategias para resolver problemas o necesidades sociales, mediante la creación de valor para la sociedad, podría involucrar nuevas tecnologías, o nuevas estrategias de cómo se entregan o gestionan los servicios a la comunidad.

Para una organización comunal, este tipo de innovación podría ayudar a resolver problemas locales y mejorar la calidad de vida de las personas en la comunidad, ya que como se ha explicado, involucra un proceso participativo, que implicaría en primer caso, el aporte de nuevas y frescas ideas y propuestas de solución. A modo de ejemplo se podría dar el mapeo de nuevas oportunidades de empleo, o desarrollo de emprendimientos o atracción de inversiones (estos factores se facilitarían con la implementación de un modelo de negocio social que se detallará más adelante en este marco conceptual).

Con base en lo expuesto, la innovación social entonces es un **actor estratégico** que puede apoyar en el desarrollo de las comunidades en aspectos tales como:

- Dar un abordaje a los problemas sociales de las comunidades: ya que está focalizada en la búsqueda de soluciones creativas ante los problemas sociales mediante procesos de participación ciudadana.
- Generar valor social: tal como se detalló a diferencia de la innovación tradicional, este tipo de innovación busca generar un valor social para las personas.

- Propiciar la participación ciudadana: la innovación social involucra más a la comunidad en la creación de nuevas e innovadoras propuestas de valor.
- Propiciar un verdadero desarrollo integral de las comunidades: por medio del abordaje de los planes de trabajo basados en las soluciones propuestas, esta innovación puede ser un motor para el desarrollo integral al proponer soluciones innovadoras que tomen en cuenta aspectos económicos, sociales, culturales, turísticos, y otros.

En resumen, la innovación social es fundamental en la economía actual porque no solo puede contribuir a impulsar la creación de valor económico, sino que también busca mejorar la calidad de vida de las personas, promoviendo la participación ciudadana y contribuyendo en el desarrollo integral de las comunidades.

### ***Plan de Trabajo***

En el proceso de planeación de proyectos se identifica cantidad y variedad de recursos requeridos para implementar una serie de planes, objetivos, estrategias, entre otros.

González (2024) señala que un plan de trabajo se define como “un documento que reúne la información necesaria para llevar a cabo un proyecto. Define los objetivos, los procesos y los tiempos de entrega. Es una herramienta que sirve de guía y establece estrategias que permiten alcanzar objetivos mediante la colaboración y el trabajo en equipo.” Sigue señalando la autora, que con dicho instrumento las empresas o organizaciones tienen a la mano el conjunto de acciones que orientan o facilitan el dar cumplimiento a sus proyectos o planes.

¿Para qué sirve un plan de trabajo?, para plasmar de manera ordenada y secuencial los requerimientos o pasos necesarios para ejecutar un proyecto, es una herramienta que permite dar seguimiento de la ejecución de los proyectos y busca facilitar el proceso de evaluación que se realiza como parte de la medición de resultados.

Parafraseando a Navajas (2023), el plan de trabajo constituye un elemento crucial en la gestión empresarial, ya que posibilita la formulación de estrategias comerciales y ofrece datos esenciales acerca de los procedimientos internos. Además, funciona como un manual orientativo para explorar nuevos mercados, elaborar previsiones financieras, atraer posibles inversionistas y abordar cuestionamientos relacionados con la viabilidad económica del negocio.

En la tabla 1 se muestra algunos de los componentes que pueden ser incluidos en los planes de trabajo

**Tabla 1**

*Factores que pueden ser incluidos en los planes de trabajo*

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PERIODO	PRESUPUESTO

*Nota:* De elaboración propia

Ahora bien, los planes de trabajo giran en torno a las estrategias de las empresas u organizaciones y se podría definir estrategia como la forma en la que una empresa, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos a como lo señala Lorenzo (2012). La estrategia es como una organización realiza la ejecución de un plan de acción con el fin de crear y mantener ventajas competitivas.

El término estrategia proviene del griego stratos “ejército” y agein “conductor”, “guía”, palabra que se relaciona con el arte de dirigir las operaciones militares.

Mintzberg y Quinn (1997), y para el ámbito de la administración, la definen como “el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia

coherente de las acciones a realizar”. Señalan estos autores que las estrategias deben estar acompañadas de tres elementos, a saber:

1. Metas u objetivos: en el entendido que son los elementos principales que la organización desea obtener.
2. Políticas: aquellas decisiones que guiarán las acciones para el cumplimiento de las metas u objetivos.
3. Secuencias de acción o programas: que se deberán alcanzar las metas identificadas.

Por estrategia de negocios se puede entender entonces como el conjunto de decisiones y acciones que una organización planifica y lleva a cabo para alcanzar metas y obtener una ventaja competitiva en su nicho de mercado.

Se puede inferir entonces que un plan de trabajo es un documento en el que se detallan las acciones específicas que se deben llevar a cabo para lograr un objetivo o completar un proyecto. Es una herramienta organizativa que proporciona una estructura y una guía detallada sobre cómo se llevarán a cabo las tareas, en qué secuencia y con qué recursos.

### ***Generación de Valor***

López y De la Garza (2021) definen la creación de valor, referenciando a Michael Porter y Peter Kramer, “como la capacidad que tienen las empresas para generar utilidades a través de una actividad económica” (p. 6).

Para Viscarri (2011) es “ofrecer algo a una persona que desea satisfacer alguna necesidad retribuyendo con algo, que generalmente es económico” (p. 6).

Crear valor entonces se pueden definir como el proceso por medio del cual se agrega o crean nuevos productos, servicios o actividades de las empresas u organizaciones, de manera que los clientes encuentren un nuevo valor que están dispuestos a asumir.

Desde la óptica de la innovación social, se podría definir como las acciones que están orientadas a la creación de nuevos servicios, a la satisfacción de necesidades o resolución de problemas, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas de la comunidad. Todo ello con el objetivo de impactar positivamente en las personas mediante acciones dirigidas a un desarrollo integral.

### ***Modelo de Negocio Social***

Existen muchos autores que ofrecen diferentes definiciones para este concepto pero que en el fondo versan sobre la misma base: la manera en que una empresa lleva a cabo su negocio.

Los creadores del lienzo de modelo de negocios o en inglés “Business Model Canvas” son Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y lo que buscan es crear una herramienta visual para describir, diseñar, desafiar e innovar en el modelo de negocio de una empresa de manera clara y concisa.

Chesbrough y Rosenbloom (2001) señalan entre otros aspectos, que un modelo de negocio le permite a la empresa articular la proposición de valor que se le brinda a los clientes, la identificación del segmento de mercado, la definición de la estructura de cadena de valor, la estimación de la estructura de costos y beneficios, entre otros. Continúan los autores señalando que “la función del modelo de negocio consiste en definir cuál es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, como desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado

por dichos recursos valiosos, y finalmente cual es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la empresa.” (p.7).

Se interpreta del párrafo anterior, que eje fundamental en estos modelos de negocios es la propuesta de valor que la empresa u organización quiere ofrecerle a su público meta, lo interesante es que no solo se queda ahí, se realiza todo un análisis de elementos claves que están interrelacionados entre sí y que son esenciales o primordiales conocer, mapear y trabajar para lograr alcanzar esa idea o valor meta. Es necesario entonces mapear cada uno de los elementos interrelacionales para alcanzar el éxito, ya que no solo se contemplarán factores internos del negocio, sino qué, una serie de variables externas y en ocasiones ajenas al control del interesado, pero que bien articuladas y conocidas, darán buenos resultados.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) un modelo de negocio detalla las líneas base sobre las cuales la empresa crea, proporciona y capta valor. “El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (p.15), señalan estos autores. Es una herramienta que permite agregar valor a las ideas de negocio y describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Un modelo de negocios le permite a la empresa entre otros aspectos:

- Expresar de una manera clara qué valor se les brinda a los clientes a través de los productos o servicios que se ofrecen.
- Tener bien definido el segmento de mercado al que se desea llegar.
- Analizar y describir detalladamente todas las actividades y procesos que lleva a cabo para producir y entregar un producto o servicio a sus clientes.
- Calcular la estructura de costos y/o fuentes de financiamiento.

El modelo de negocio no es algo estático, es dinámico y ajustable al entorno y necesidad de las empresas u organizaciones.

Ahora bien, podría surgir una pregunta interesante: ¿En qué le ayuda a una empresa u organización el tener un modelo de negocio? y con base en lo expuesto de previo, podrían señalarse algunas ideas orientadoras:

- A tener una visión clara de su modelo de negocios, identificando y comprendiendo los elementos clave que lo componen, quienes son sus proveedores, cuáles son los canales en que me comunico, que necesito, entre otros,
- La dinamicidad de estos modelos permite tener una flexibilidad de adaptarse a los cambios en el entorno en que las empresas u organizaciones actúan. Pueden ajustar fácilmente su modelo de negocios en respuesta a nuevas oportunidades o desafíos,
- Un punto esencial es que se pueden enfocar los esfuerzos y proyectos a comprender las necesidades y deseos de sus clientes o población meta, ya que, al satisfacer estas necesidades o deseos de manera efectiva, se mejora la satisfacción del cliente y, en última instancia, se garantiza el éxito,
- Al tener que mapear varios segmentos, quizás no conocidos o no acostumbrados, se podría propiciar un proceso de innovación, ya que se pueden realizar estrategias nuevas para la identificación de nuevas formas de crear, entregar y capturar valor,
- Contribuye a mapear y crear relaciones comerciales con sus pares y/o pymes y/o emprendimientos claves para alcanzar sus objetivos.

Desde el punto de visto social se podría complementar las definiciones anteriores como una herramienta que permite conceptualizar e identificar la forma en la que una organización crea valor, con el objetivo de identificar las dificultades y oportunidades de mejora y orientar la estrategia para entregar un servicio de mayor valor a las comunidades en donde operan las organizaciones.

Importante hacer mención que este tipo de modelo no es estático, se puede ajustar a cada negocio según sea se necesidad.

Ahora bien, se presenta en la figura 3 un modelo de negocios social adaptado por el Laboratorio de Innovación Social de la empresa Tandemic, la cual es una empresa asiática con presencia en países como Malasia, Singapur, Tailandia y Filipinas y es considerada como una firma orientada a la innovación y que desarrolla dichos proyectos con gobiernos, empresas y organizaciones sociales. Dicho modelo está basado en la idea del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur y está compuesto de 13 módulos o segmentos.

**Figura 3**

*Segmentos del modelo de negocio social*

RECURSOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	TIPO DE INTERVENCIÓN	SEGMENTOS	PROPUESTA DE VALOR
			Beneficiarios	Social
				Medidas de Impacto
<b>SOCIOS Y ACTORES CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	Clientes	
				Clientes
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>GANANCIAS</b>	<b>INGRESOS</b>	

*Nota: De elaboración propia en base al modelo de negocio social del Laboratorio de Innovación Social. Tandemic (s.f.).*

**Segmentos del Modelo de Negocio Social**

1. Segmento de Beneficiarios: Identifica los grupos de personas o empresas que reciben o disfrutan del producto/servicio.

Preguntas claves: ¿Para quién estamos creando valor y se beneficiarán?

2. Segmento de Cliente: Identifica los grupos específicos de personas o empresas a los que la empresa intenta llegar y servir.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo.

Con el fin de satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos con necesidades comunes, comportamientos comunes u otros atributos.

Preguntas claves: ¿Quiénes son las personas u organizaciones que pagarán para abordar este problema?

3. Propuesta de Valor Social: Describe los productos o servicios que la empresa ofrece y destaca que los hace únicos y valiosos para los clientes.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) la propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema de un cliente o beneficiario o satisfacen sus necesidades.

Preguntas claves: ¿Qué beneficios obtiene el beneficiario por el producto/servicio que recibe?

4. Impacto de las Medidas: Identifica qué tipo de impacto social está creando y cómo podría medirse.

Preguntas claves: ¿Cómo demuestro que se está creando impacto social?

5. Propuesta de Valor del Cliente

Preguntas claves: ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué quieren obtener los clientes con esta iniciativa?

6. Canales: Indica cómo la empresa entrega sus productos o servicios a los clientes, ya sea a través de canales físicos, digitales o una combinación de ambos.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

Preguntas claves: ¿Cómo llega a sus beneficiarios y clientes? ¿A través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de beneficiarios y clientes? ¿Cómo los estamos

alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor?  
¿Cuáles son más rentables?

7. Tipo de Intervención: Identifica el tipo de intervención que se desea realizar.

Preguntas claves: ¿Cuál es el formato de su intervención? ¿Es un taller? ¿un servicio?  
¿un producto?

8. Ganancias: Define el cómo se piensa invertir las ganancias en caso de existir. Se pretende entonces que se planifique y comunique qué sucede con las ganancias y dónde pretende reinvertirse.

Preguntas claves: ¿Dónde se van a invertir los beneficios? ¿Cómo se van a invertir?

9. Ingresos: Detalla las formas en que la empresa genera ingresos a través de la venta de productos, servicios, suscripciones, publicidad, entre otros. Se pretende que se desglose las fuentes de ingresos.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) si los clientes constituyen el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias.

Preguntas claves: ¿Cuáles son las fuentes de ingreso?

10. Recursos Clave: Enumera los activos y recursos fundamentales que la empresa necesita para operar y ofrecer su propuesta de valor.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) todo modelo de negocio requiere recursos clave. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio.

Preguntas claves: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor?

¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Fuentes de financiamiento?

11. Actividades Clave: Describe las acciones y operaciones esenciales que la empresa debe llevar a cabo para ejecutar su modelo de negocio.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) cada modelo de negocio requiere una serie de actividades clave. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, deben crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos. Y al igual que los recursos clave, las actividades clave varían según el tipo de modelo de negocio.

Preguntas claves: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor?  
¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Qué actividades programáticas y no programáticas llevará a cabo su organización?

12. Socios y actores Clave: Identifica las alianzas estratégicas y colaboraciones necesarias para el éxito del negocio.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) las empresas forjan asociaciones por muchas razones, y las asociaciones se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos comerciales. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Preguntas claves: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Quiénes son los grupos esenciales que necesitará involucrar para implementar su programa?

13. Estructura de Costos: Detalla todos los costos asociados con la operación del modelo de negocio, incluyendo costos fijos y variables.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) este bloque de construcción describe los costos más importantes incurridos al operar bajo un modelo comercial particular. La creación y entrega

de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos generan costos. Dichos costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Preguntas claves: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio social? ¿Qué recursos clave son más caros? ¿Qué actividades clave son las más caras? ¿Cuáles son sus mayores gastos?

### ***Creatividad***

***¿Qué es Creatividad?*** Vidal (2009) la define como “la habilidad para cuestionar asunciones, romper límites, reconocer patrones, ver de otro modo, realizar nuevas conexiones, asumir riesgos y tentar la suerte cuando se aborda un problema”, continúa señalando que “es un proceso intuitivo de descubrimiento que en ocasiones conduce a un producto, un proceso, una idea o, simplemente, una nueva experiencia.” (p. 3)

La aplicación de herramientas para la creatividad en la selección de ideas es crucial para el éxito de cualquier proceso innovador, ya que estas herramientas buscan, entre otros aspectos:

- Fomentar la generación de una amplia variedad de ideas. En donde todas son importantes y validas,
- Propiciar la participación de todas las personas, mediante la identificación de ideas y propuestas de solución, sin que nadie se sienta excluido,
- Fomentar una cultura de innovación, ya que se propician procesos novedosos y creativos.

Si bien la creatividad es esencial para lograr obtener ideas que puedan ser únicas y originales al mismo tiempo, no todas estas son intrínsecamente prácticas. No obstante, las soluciones innovadoras no pueden surgir sin la presencia de un elemento creativo, es necesario ser creativo en el proceso de innovación.

### **CAPITULO III: Marco Metodológico**

En este capítulo se señala el procedimiento metodológico a seguir en la investigación, el cual según Barrantes (2016) “describe cómo se elaboró la investigación. Contiene las siguientes partes fundamentales: tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, variables y análisis de la información” (p. 240).

Es entonces en el marco metodológico en donde se desarrolla el cómo se ha desarrollado la investigación, “responde a la pregunta ¿cómo se hará la investigación? ¿Qué técnicas utilizaré en el proceso? ¿Con qué recursos se contará? El marco metodológico es el corazón de la investigación” (Barrantes, 2016, p. 91).

#### **Enfoque o Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se empleará la investigación cualitativa, por cuanto complementa y enriquece la comprensión de los fenómenos humanos y sociales al centrarse en la subjetividad, la contextualización y la generación de teorías. A este respecto señalan Hernández et al (2014) “el enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados”. Señalan además estos autores que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358).

La recolección de los datos se realiza mediante entrevistas, observaciones, biografías, entre otros.

De acuerdo con Barrantes (2016), este enfoque tiene mayor aplicación a sistemas sociales medios y globales y a grupos o categorías de personas dentro de ellos, por medio de la búsqueda de causas de los fenómenos sociales.

Importante hacer mención también a lo que se indicó en el marco teórico, al respecto que no se encontraron proyectos o investigaciones similares, a este respecto Hernández et al (2014), señalan que este enfoque seleccionado “es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico” (p. 358).

La meta de este método y según lo indican Hernández et al (2014) es “escribir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes” (p. 418), tal como se busca por medio de la evaluación de las estrategias usadas para la formulación de ideas y planes de trabajo en la ADI San Nicolás.

### **Sujetos de Información**

En todo proyecto de investigación, es fundamental la identificación de los sujetos de información, ya que son elementos claves en el proceso de recolección de datos. Con esto se busca que la investigación sea certera y que genere credibilidad.

Para Barrantes (2016), sujetos son “todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información” (p.42).

Se puede decir entonces que los sujetos son todas aquellas personas que se indagan, en los cuales se enfoca el trabajo y que tienen importancia, pues son quienes proporcionan la información necesaria para la investigación.

Con base a lo anteriormente expuesto, los sujetos de la presente investigación son: asociados que conforman la ADI de San Nicolás, DINADECO y no asociados de la comunidad.

## Selección de los Sujetos de Información

Al ser la investigación de carácter cualitativo, no se utilizará muestra de carácter probabilístico, en su lugar se utilizará la casuística. La casuística se refiere al análisis detallado de casos individuales o situaciones particulares, en lugar de depender de una muestra representativa seleccionada aleatoriamente.

Señalan Hernández et al (2014) que en “los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad” (p. 382).

Con base en lo anteriormente expuesto, la selección de sujetos de información para la presente investigación es: junta directiva de la ADI San Nicolás, 4 asociados, el director regional Central Oriental de DINADECO y 4 personas no asociadas. En la tabla 2 se detallan los miembros que conformarán la muestra, cantidad e institución a la que representan.

**Tabla 2**

*Miembros que conforman la muestra seleccionada*

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INSTITUCION</b>
Junta Directiva actual	5	ADI San Nicolás
Asociados	4	ADI San Nicolás
Director regional	1	DINADECO
No asociados	8	A este respecto se tomarán en cuenta miembros de Comité de Deportes, comercio, sociedad civil, ambiente.

*Nota:* De elaboración propia

Como se observa en la tabla 2, se contará con un total de 14 personas.

La anterior escogencia obedece a obtener valor de la investigación desde los siguientes factores:

- **Experiencia y Conocimiento:** La junta directiva de la ADI San Nicolás y los asociados ex miembros de periodos anteriores tienen experiencia directa en la gestión de proyectos dentro de la comunidad. Su conocimiento sobre los desafíos, recursos y dinámicas locales puede aportar perspectivas valiosas para el desarrollo del modelo de negocio social.
- **Perspectiva Institucional:** El director regional Central Oriental de Dinadeco puede proporcionar una visión institucional y regulatoria sobre las políticas y programas relacionados con la gestión de proyectos y la innovación social, al menos desde su ámbito de conocimiento para la región de Cartago.
- **Perspectiva externa:** Incluir a 4 personas no asociadas a la ADI San Nicolás busca obtener la perspectiva desde la representación de personas externas. Este es un factor sumamente importante para asegurar que el modelo de negocio social sea inclusivo y aborde las necesidades y preocupaciones de diversos grupos de interés dentro de la comunidad.
- **Enfoque Participativo:** La participación de una variedad de actores, incluida la comunidad y las partes interesadas externas, está alineada con el objetivo de desarrollar un modelo de negocio social bajo un enfoque participativo. Esto fomenta la colaboración, la co-creación y la legitimidad del modelo propuesto entre todos los involucrados.

### **Técnicas o Instrumentos para la Recolección de Datos**

En investigación cualitativa, los datos suelen obtenerse a través de entrevistas, observaciones, documentos, o cualquier otra fuente relevante.

Para el caso de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas o instrumentos para la obtención de los datos:

### ***Registros Administrativos o Revisión Documental***

Al respecto de esta técnica y parafraseando a Hernández et al (2014) se puede indicar que el análisis de documentos y materiales es una fuente importante para la generación de datos cualitativos, ya que “le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él (...)” (p.415). Por medio de esta técnica entonces el investigador puede “interpretar lo que otros piensan” Barrantes (2016, p. 167)

Para el caso de esta investigación se hará revisión del libro de actas, con el fin de recopilar y organizar la información para identificar la manera de cómo se articulan los proyectos y planes de trabajo en la ADI del periodo 2021-2024.

### ***Entrevistas***

Una entrevista en la investigación cualitativa es una técnica para recopilar datos detallados y comprensivos sobre experiencias, percepciones, opiniones y significados de los participantes. Barrantes (2016) la define “como una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado.” (p. 194). Por su parte Hernández et al (2014) la definen “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p. 403)

Por medio de esta técnica el investigador puede “describir una acción, contrastar una explicación” Barrantes (2016, p. 167).

Para el caso de esta investigación se hará entrevista al director regional Central Oriental de Dinadeco, propiamente del tipo semiestructuradas (las cuales parafraseando a Hernández et al (2024) son aquellas en las que el investigador utiliza una guía de temas o preguntas, pero con la

posibilidad que el investigador tiene la libertad de adicionar nuevas preguntas con el motivo de profundizar conceptos o bien obtener más información) en miras a obtener información valiosa para la investigación.

### **Cuestionarios**

Si bien esta técnica está relacionada a la investigación cuantitativa, se puede utilizar en la cualitativa, eso sí como “un procedimiento para explorar ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad” Barrantes (2016, p. 215).

Barrantes (2016) lo define como “un instrumento que consta de una serie de preguntas escritas para ser resuelto sin intervención del investigador.” (p.188). De entre las ventajas de esta técnica está que se elimina entonces la necesidad que el investigador esté presente durante el ejercicio, aspecto que resulta molesto para algunas personas a la hora de responder, según menciona el mismo Barrantes.

Hernández et al (2014) lo definen como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables”. (p. 217)

Para el caso de esta investigación se pretende aplicar esta técnica a los sujetos de información pertenecientes a la ADI San Nicolás y no asociados, con el fin de conocer sus percepciones y conocimientos.

### **Forma de Análisis e Interpretación de los Datos**

El proceso de análisis e interpretación de datos no es estático, dependerá de cada investigador, pero es importante señalar al menos 2 etapas fundamentales que Barrantes (2016) menciona:

1. Reducción de datos: proceso que consiste en seleccionar, organizar y simplificar la gran cantidad de datos recopilados durante la investigación. Para el caso de esta investigación sería la que se obtuvo a través de documentos, entrevistas y cuestionarios.

2. Disposición y transformación de datos: proceso que consiste en organizar, estructurar y darle forma a la información recopilada durante la investigación, de manera tal que se facilite su comprensión y análisis. Aquí se convierten los datos brutos en conocimientos significativos.

Señalan Hernández et al (2014) que “en el análisis de los datos, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura.”

(p. 418)

Para el caso de esta investigación se le dará tratamiento y análisis a la información según las 2 etapas previamente detalladas según Barrantes (2016) y canalizándola por medio de gráficos, cuadros de triple entrada, tablas u otros instrumentos.

## **CAPÍTULO IV: Diagnóstico y Análisis de Resultados**

En este capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos gracias a la aplicación de los métodos o instrumentos en la ADI San Nicolás.

Como se indicó en el capítulo anterior, el método de investigación es cualitativo, a este respecto señalan Hernández y Mendoza (2018) al respecto del análisis de datos del tipo cualitativos: “En el análisis cualitativo, la acción esencial consiste en que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura” (p. 465).

Parafraseando a Hernández y Mendoza (2018) la forma específica de analizar los datos en este tipo de investigación puede ser muy variada según el abordaje o diseño de investigación seleccionado y la disciplina; pero siempre se debe responder al planteamiento del problema.

Para efectos de esta investigación, el análisis se presenta en cuadros o tablas, posteriormente se describen los datos, para finalmente realizar el análisis de los mismos mediante la interpretación de la información obtenida en la investigación.

Es importante indicar que este proceso de análisis es un proceso en marcha y en valoración.

En la tabla 3 se presentan los informantes, el perfil, el **¿cómo contribuye con información de calidad para la investigación?**, tipo de instrumento o método de recolección información y los métodos para el análisis de información de la investigación.

**Tabla 3**

*Tabla de informantes con su perfil*

<b>Objetivo de Investigación</b>	<b>Perfil del Informante</b>	<b>Aportes a la investigación</b>	<b>Instrumento o método de recolección información</b>	<b>Métodos para el análisis de información</b>
Realizar diagnóstico de la situación actual de cómo se gestionan los proyectos en la ADI de San Nicolás.	Para este aspecto será el libro de actas como la fuente de información	La revisión de las actas de reuniones puede contribuir significativamente a la investigación sobre la gestión de proyectos en la ADI de San Nicolás, proporcionando información detallada sobre decisiones, discusiones, acciones, problemas y lecciones aprendidas relacionadas con los proyectos. Las actas de reuniones por lo general detallan las decisiones importantes tomadas durante la gestión de las ADI, entonces pueden proporcionar una visión clara de cómo se toman las decisiones, quiénes están involucrados y qué factores influyen en ellas.	Revisión documental	Análisis de información de planes de trabajo basados en una línea de tiempo de entre los años 2021-2024, cuyo objetivo es identificar tendencias en la ejecución de planes de trabajo y proyectos.
	Junta directiva actual de la ADI San Nicolás desde el año 2022 a la fecha	Proporcionan información de primera mano y una perspectiva clara, puesto que son los encargados de gestionar los planes de trabajo y proyectos en la ADI, lo que contribuirá significativamente al diagnóstico de la situación actual y a la identificación de áreas de mejora.	Cuestionario de preguntas generado por medio de Google Forms, enviado por medios electrónicos, aplicado de manera individual para contrastar resultados y validar similitudes y tendencias a	Generación de cuadros o tablas por medio de los cuales se puede sistematizar la perspectiva de los diferentes miembros de la junta directiva. Lo anterior con el objetivo de comparar esa información con la de otros grupos de interés, para

Objetivo de Investigación	Perfil del Informante	Aportes a la investigación	Instrumento o método de recolección información	Métodos para el análisis de información
			los informantes señalados.	identificar similitudes y diferencias en las percepciones y opiniones sobre la gestión de proyectos en la ADI de San Nicolás.
	Asociados ADI San Nicolás	Proporciona información que permita conocer el cómo se gestionan los proyectos en la ADI de San Nicolás desde el punto de vista de los asociados, siendo estos colaboradores o beneficiarios directos o indirectos.	Cuestionario de preguntas generado por medio de Google Forms, enviado por medios electrónicos, aplicado de manera individual para contrastar resultados y validar similitudes y tendencias a los informantes señalados.	Generación de cuadros o tablas por medio de los cuales se puede sistematizar la perspectiva de los asociados. Lo anterior con el objetivo de comparar esa información con la de otros grupos de interés, para identificar similitudes y diferencias en las percepciones y opiniones sobre la gestión de proyectos en la ADI de San Nicolás.
	Director regional Central Oriental de Dinadeco	Conocer la visión en la gestión de planes de trabajo y proyectos en las ADIS desde el punto de vista de la institución encargada, tal como lo es Dinadeco. Además, puede proporcionar una visión integral y contextualizada de cómo se gestionan los proyectos de desarrollo comunitario en la región central oriental, así como la relación y colaboración entre DINADECO y la ADI de San Nicolás.	Entrevista semiestructurada	Generación de cuadros o tablas por medio de los cuales se puede identificar información desde la óptica institucional para comprender los factores que influyen en la gestión de proyectos desde la perspectiva de DINADECO.
	Miembros de la comunidad, no	Pueden ofrecer perspectivas diferentes que pueden enriquecer	Cuestionario de preguntas generado por medio de	Generación de cuadros o tablas por medio de los

<b>Objetivo de Investigación</b>	<b>Perfil del Informante</b>	<b>Aportes a la investigación</b>	<b>Instrumento o método de recolección de información</b>	<b>Métodos para el análisis de información</b>
	asociados, con un espíritu colaborativo mediante la participación en organizaciones deportivas, ambientales y de comercio.	el proceso de investigación y generar ideas nuevas en el proceso de participación pública señalado por la innovación social.	Google Forms, enviado por medios electrónicos, aplicado de manera individual para contrastar resultados y validar similitudes y tendencias a los informantes señalados.	cuales se puede sistematizar la perspectiva de los no asociados. Lo anterior con el objetivo de comparar esa información con la de otros grupos de interés, para identificar similitudes y diferencias en las percepciones y opiniones sobre la gestión de proyectos en la ADI de San Nicolás.
Validar la propuesta del modelo de negocio social con la junta directiva de la ADI de San Nicolás.	ADI San Nicolás	Permite validar la propuesta del modelo de negocio social con la junta directiva de la ADI de San Nicolás, proporcionando una valiosa retroalimentación y perspectivas que contribuyen a asegurar la viabilidad y efectividad del modelo propuesto	Sesión presencial en el salón comunal de la ADI San Nicolás en la cual se explicará detalladamente el modelo propuesto, acto seguido se aplicará un formulario en Google Forms para obtener información estadística.	Se procederá con la generación de conclusiones para validar que sea factible y entendible, pero sobre todo aplicable para el contexto de la asociación.

*Nota: De elaboración propia*

## Resultados de la Revisión Documental

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos en la revisión documental realizada directamente en libro de actas de la ADI San Nicolás, tomo 9, en las cuales se especifican los planes de trabajo para una línea de tiempo entre los años 2021-2024:

**Tabla 4**

*Planes de trabajos ADI San Nicolas del 2021 al 2024*

2021		2022		2023		2024	
Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo
Alianzas y apoyo con instituciones públicas y organizaciones de bien común	Generar convenios y buscar con las instituciones la manera de unir esfuerzos para lograr un desarrollo comunal efectivo	Alianzas y apoyo con instituciones públicas y organizaciones de bien común	Generar convenios y buscar con las instituciones la manera de unir esfuerzos para lograr un desarrollo comunal efectivo	<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		<i>No se registró este proyecto para ese año</i>	

2021		2022		2023		2024	
Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo
Ambiente	Dar seguimiento al mantenimiento de zonas como Los Diques, en conjunto con la Municipalidad, empresas comprometidas con responsabilidad social	Ambiente	Dar seguimiento al mantenimiento de zonas como Los Diques, con el proyecto parque metropolitano en conjunto con la Municipalidad, empresas comprometidas con responsabilidad social	Ambiente	Dar seguimiento al mantenimiento de zonas como Los Diques, en conjunto con la Municipalidad, empresas comprometidas con responsabilidad social	Ambiente	
Comités/filiales	Coordinar y dar seguimiento a los grupos existentes y a los nuevos que se van incorporando, brindando apoyo logístico y factor económico	<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		Comités - comisiones asociaciones locales	Coordinar y dar seguimientos a grupos de acción y fuerzas viva de la comunidad, brindando apoyo logístico y económico	Comités - comisiones - asociaciones locales	Coordinar y dar seguimientos a grupos de acción y fuerzas viva de la comunidad, brindando apoyo logístico y económico

2021		2022		2023		2024	
Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo
Deporte y recreación	Colaborar con el deporte y recreación, tanto en niños, adolescentes, adultos mayores para lograr salud integral	Deporte y recreación	Colaborar con el deporte y recreación, tanto en niños, adolescentes, adultos mayores para lograr salud integral	Deporte y recreación	Inversión en mejoramiento y mantenimiento de áreas recreativas	Deporte y recreación	Inversión en mejoramientos y mantenimiento de áreas recreativas
Formación y desarrollo en convenios con instituciones	Encuentros a través de charlas, talleres, cursos y actividades físicas y otros que faciliten el mejoramiento para una mejor calidad de vida de los afiliados y la comunidad	<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		Formación y desarrollo de convenios institucionales	Charlas, talleres, capacitaciones, cursos a la comunidad pagos a instructores	Formación y desarrollo de convenios institucionales	Charlas, talleres, capacitaciones, cursos a la comunidad, pagos a instructores
Mantenimiento de calles	Coordinar acciones con los vecinos, Municipalidad y empresas para lograr una infraestructura vial mejor y alcantarillado	Mantenimiento de calles	Coordinar acciones con los vecinos, Municipalidad y empresas para lograr una infraestructura vial mejor y alcantarillado	Mantenimiento de calles	Coordinar acciones con los vecinos, Municipalidad y empresas para lograr una infraestructura vial mejor y alcantarillado	Mantenimiento de calles	Coordinar acciones con los vecinos, Municipalidad, empresa privada para lograr una infraestructura vial y alcantarillado

2021		2022		2023		2024	
Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo
Mantenimiento de salones, gastos administrativos e imprevistos	Cumplir con el pago de servicios básicos	Mantenimiento de salones, gastos administrativos e imprevistos	Cumplir con el pago de servicios básicos	Salones - mantenimiento	Cumplir con las obligaciones de pagos de servicios esenciales: electricidad, internet, limpieza y aseo, menaje, señalización, extintores y/o similares	Salones - mantenimientos	Cumplir con las obligaciones de pagos de servicios esenciales: electricidad, internet, limpieza y aseo, menaje, señalización, extintores y/o similares
Salones	Dar mantenimiento a la infraestructura	<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		Salones - Obra civil	Dar mantenimiento obra civil	Salones - obra civil	Dar mantenimiento infraestructura de obra civil
Salud	Finalización de obra del Ebais y hacer una feria de la Salud. Promover ferias de la salud con clínicas y profesionales en el campo de la medicina	Salud	Finalización de obra del Ebais	Salud integral	Promover ferias de salud en pro de los habitantes	Salud integral	Promover ferias de la salud en pro de los habitantes

2021		2022		2023		2024	
Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo
Social, emergencias y salud ocupacional	Mantenerse atento para brindar asistencia y colaboración en las necesidades emergentes de la comunidad	Social, emergencias y salud ocupacional	Mantenerse atento para brindar asistencia y colaboración en las necesidades emergentes de la comunidad	Emergencias y acción social	Brindar asistencia y colaboración en las necesidades emergentes de la comunidad	Emergencias y acción social	Brindar asistencia y colaboración en las necesidades emergentes de la comunidad
<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		Cultura	Promover la cultura en nuestro distrito de la mano con instituciones públicas y privadas	<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		<i>No se registró este proyecto para ese año</i>	
<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		Prevención y seguridad	Plan de prevención y acondicionamiento de los sistemas de seguridad. Dotar de internet a los salones de asociación y comunidades.	<i>No se registró este proyecto para ese año</i>		<i>No se registró este proyecto para ese año</i>	

2021		2022		2023		2024	
Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo	Proyecto	Objetivo
<i>Podría verse relación con el proyecto señalado como "Mantenimiento de salones, gastos administrativos e imprevistos"</i>		<i>Podría verse relación con el proyecto señalado como "Mantenimiento de salones, gastos administrativos e imprevistos"</i>		Gastos administrativos	Atención de asambleas ordinarias y extraordinarias, adquisición de equipo de cómputo, video inn e impresora para el desarrollo optima de las labores propias de la junta directiva, viáticos, material didáctico, plaqueadora	Gastos administrativos	Atención de asambleas ordinarias y extraordinarias, adquisición equipo de cómputo, video inn e impresora para el desarrollo optima de las labores propias de la junta directiva, viáticos, material didáctico, plaqueadora

*Nota:* Revisión documental realizada en el libro de actas, tomo 9

A partir de la información obtenida y tabulada directamente desde el libro de actas y como se puede observar en el cuadro anterior, se deja en evidencia el planteamiento del problema delimitado al respecto que la generación de los planes de trabajo se realiza sobrescribiendo planes años anteriores. Es importante hacer de conocimiento de manera general, que, si bien se reciclan los planes de trabajo, los presupuestos económicos y fuentes de financiamiento se varían en cada ejercicio por año.

Dentro de los periodos de estudio no se encontró evidencia escrita al respecto de procesos de involucramiento ni de participación tanto de los asociados como no asociados en la generación de planes de trabajo (incluidos proyectos y propuestas de solución), solo data temas referentes a proyectos nacidos propia y exclusivamente por las juntas directivas de turno.

Llama la atención que para los periodos 2023 y 2024 se señala dentro del objetivo “y/o similares”, este aspecto parece estar relacionada con una situación en la que una organización ha cambiado su enfoque de la planificación de acciones concretas para el desarrollo de una iniciativa o proyecto a simplemente proporcionar fondos para cubrir los gastos básicos de la misma.

Estos resultados muestran que no se está llevando a cabo una gestión de proyectos adecuada ni procesos participativos dentro de la asociación. En la innovación social, tal y como se ha detalló de previo en los capítulos anteriores, la participación es un aspecto importante y fundamental para garantizar que las propuestas de valor reflejen la satisfacción de las necesidades y perspectivas de quienes forman parte de la comunidad. En consecuencia, es importante abordar estas deficiencias identificadas en la gestión de planes de trabajo, de proyectos, de soluciones y de procesos participativos. No existe entonces una aplicación de un modelo de innovación social como tal en la ADI San Nicolás.

## Resultados de los Instrumentos Aplicados, Presentación, Análisis e Interpretación

En esta sección se procede a desarrollar el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron a raíz de la aplicación de los instrumentos aplicados y que se detallan en la tabla 5.

**Tabla 5**

### *Distribución de los Métodos Aplicados*

Método	Explicación	Dirigido a	Total de Participantes	Fecha
Cuestionario de preguntas generado por medio de Google Forms	Aplicado de manera individual para contrastar resultados y validar similitudes y tendencias a los participantes.	No Asociados	8	Del 27 de mayo 2024 al 10 de junio 2024
Cuestionario de preguntas generado por medio de Google Forms	Aplicado de manera individual para contrastar resultados y validar similitudes y tendencias a los participantes.	Asociados	4	Del 27 de mayo 2024 al 10 de junio 2024
Entrevista		Miembros de la Junta Directiva ADI San Nicolás y Director Regional DINADECO	6	Del 27 de mayo 2024 al 10 de junio 2024

*Nota:* De elaboración propia

Importante señalar que la investigación se basó en un instrumento de recolección de datos cualitativos (según los métodos indicados en la tabla 5), debidamente revisados por el profesor tutor, aplicados de forma confidencial y anónima a los participantes. Se estableció un contacto inicial con los participantes, ya sea por vía telefónica o en persona, con el motivo poder explicarles el objetivo del estudio y las preguntas que se formularían en el instrumento. Posteriormente, se aclaró cualquier duda que pudieran tener y se les envió el instrumento a través de WhatsApp para que pudieran completarlo en su propio tiempo y conveniencia.

La participación en el estudio fue voluntaria y se buscaron participantes según lo señalado en la tabla 5 y en el apartado sujetos de información del capítulo III.

Finalmente, la información recopilada se utilizó únicamente para fines de esta investigación y no se compartió con terceros, velando por el respeto a la autonomía y confidencialidad de los participantes por medio del aseguramiento de la confidencialidad de sus nombres. Para el caso del Director Regional de DINADECO se obtuvo el consentimiento informado antes de la aplicación del instrumento y también se garantizó la protección de sus datos personales.

Ventajas de la metodología utilizada:

- Mejor participación: Para el tema de los asociados y no asociados se tuvo problemas para coordinar sesiones presenciales, por lo que, al hacerlo por medio de un instrumento electrónico, se pudo llegar a más participantes.
- Flexibilidad: Los participantes pudieron completar el instrumento en su propio tiempo y conveniencia.
- Confidencialidad y anonimato: Se garantizó la protección de la identidad de los participantes.

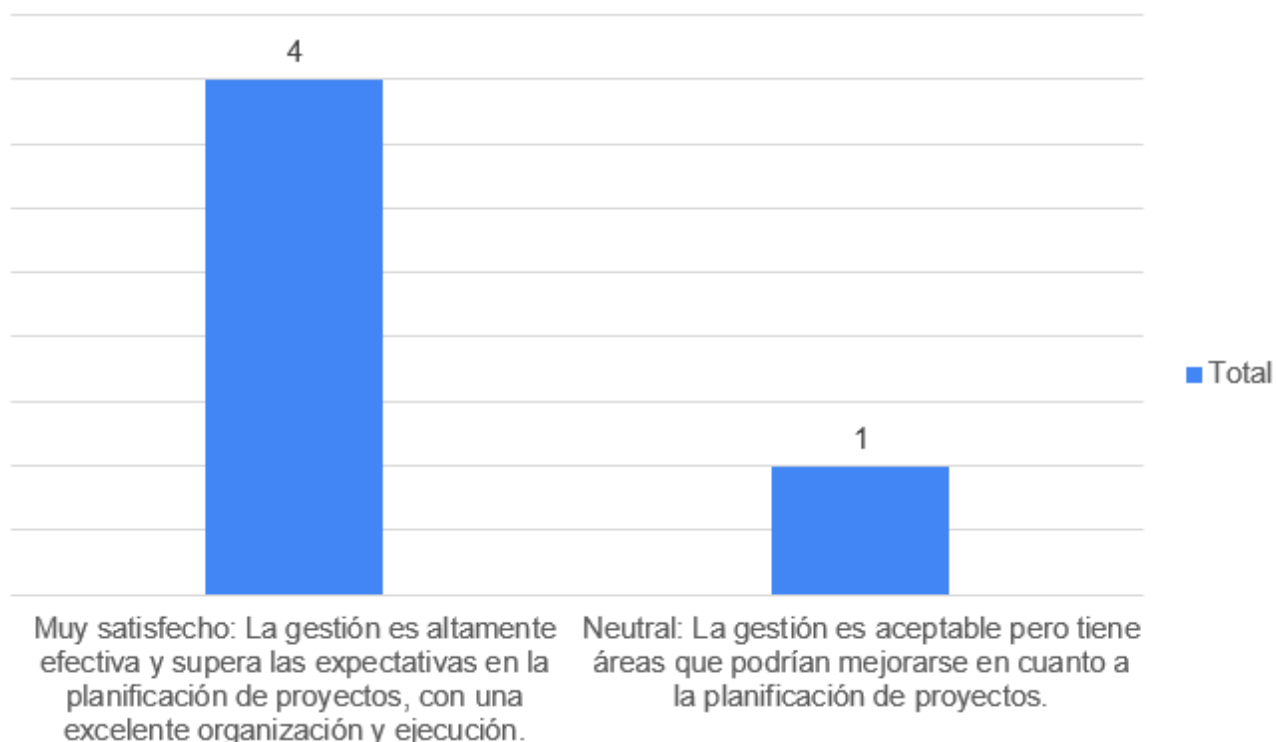
El análisis se presenta por medio de gráficos y cuadros que permiten ilustrar de manera sencilla la información que luego es interpretada.

Importante señalar que, si bien se analizará cierta información obtenida por cada uno los grupos de participantes señalados en la tabla 5, para enriquecer la investigación con las perspectivas y opiniones de todos los participantes independiente del grupo focal al que pertenezcan, es posible encontrar análisis cruzados de información, claramente de temas relacionados entre ellos.

En primer lugar, se presentan los resultados obtenidos a partir de **los instrumentos de investigación aplicados a la Junta Directiva**. El instrumento aplicado puede consultarse en el anexo número 5.

**Figura 4**

*Percepción y valoración de los proyectos*



*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta ¿Cómo percibe y valora Ud. la gestión realizada hasta el momento?

Como se puede observar en la figura 4, la mayoría de los participantes (4 de 5) indican que están "Muy satisfechos" con la gestión de la planificación de proyectos, mientras que un (1) participante lo percibe como una gestión aceptable con áreas que podrían mejorarse en cuanto a la planificación de proyectos.

Se interpreta a partir de los resultados de la Junta Directiva de la ADI de San Nicolás que la mayoría de sus miembros poseen una percepción general positiva de la gestión de la planificación de proyectos. Sin embargo, se debe considerar la opinión del participante que identifica áreas de mejora. Es importante entonces, que la Junta Directiva realice un análisis detallado al respecto de la teoría de planificación de proyectos, de manera tal que le permita identificar puntos específicos y la implementación de un plan de acción, para que permita generar un proceso de mejora en la gestión de sus proyectos y alcanzar un mayor nivel de satisfacción entre sus miembros y la comunidad.

Ahora bien, siendo la Junta Directiva la encargada de gestionar los planes de trabajo y proyectos y, que para efectos de esta investigación se pueden encontrar en la tabla 4 “Planes de trabajos ADI San Nicolas del 2021 al 2024”, se puede notar como la mayoría de los proyectos son de cierta manera “estáticos” y estructurados de manera estricta y con poca flexibilidad para adaptarse a cambios. Es entonces que se puede interpretar que producto de esa rigidez “estática” de planes de trabajo, se puede valorarlos como una gestión eficiente y organizada, como indica el alto número de respuestas "Muy satisfecho".

Al respecto de la pregunta anterior, se les consultó a los participantes que describieran brevemente a que se debe su valoración respecto al cómo se percibe la gestión de proyectos desde la óptica de la planificación. Los resultados obtenidos se categorizaron en términos de temas comunes relacionados con la planificación, ejecución, esfuerzo, participación comunitaria y procesos de aprobación en los siguientes temas que se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6**

Resumen de Categorías y Valoraciones

<b>Categoría</b>	<b>Valoraciones</b>
Planificación y Mejoras	La planificación podría mejorarse con uso de herramientas y técnicas de administración de proyectos.
Ejecución y Cumplimiento de Plazos	Proyectos planificados y ejecutados en plazo acordado, máximo 1 mes
Esfuerzo en la Planificación	Una buena planificación de proyectos requiere de mucho esfuerzo
Participación y Enfoque Comunitario	Es una nueva gestión que ha mostrado mucho interés en acercarse a la comunidad en general, para buscar las necesidades reales de los vecinos y así conformar un trabajo en conjunto con los vecinos invirtiendo los Recursos Públicos en beneficio de los mismos vecinos y no de unos pocos
Procesos de Aprobación y Viabilidad	En las reuniones se conocen los proyectos y así analizar la viabilidad. De ser viables se procede con el proceso de aprobación para posteriormente ser licitado.

*Nota:* De elaboración propia

A partir de las categorías señaladas en la tabla 6 sobre las valoraciones sobre planificación de proyectos se pueden señalar algunos aspectos positivos:

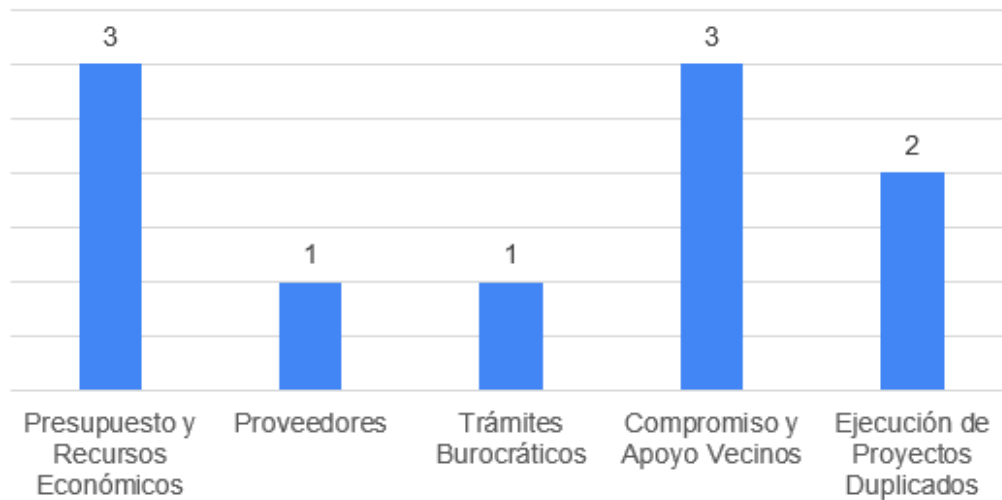
- Planificación y Mejoras: Esta categoría indica que existe un enfoque en la planificación y la búsqueda de mejoras continuas en los procesos. Esto es fundamental para el éxito de cualquier proyecto, ya que permite anticipar problemas, optimizar recursos y adaptarse a cambios inesperados.

- **Ejecución y Cumplimiento de Plazos:** El cumplimiento de plazos es un indicador clave del desempeño en la ejecución de proyectos. Esta categoría sugiere que, en general, los proyectos se completan dentro del tiempo previsto.
- **Participación y Enfoque Comunitario:** La participación comunitaria, y como se ha venido abordando, en la planificación y ejecución de proyectos es esencial para garantizar su aceptación y sostenibilidad. Esta categoría indica que se está prestando atención a este aspecto.

Es importante también señalar a modo de recomendación para la Junta Directiva, que se debe considerar áreas de mejora que podrían generar una mejor comprensión en la planificación de proyectos, mediante la implementación de herramientas y técnicas adecuadas y especializadas.

**Figura 5**

*Obstáculos en la gestión de los proyectos*



*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta obstáculos que enfrenta la ADI de San Nicolás en la gestión de sus proyectos.

La figura 5 muestra la distribución de obstáculos que enfrenta la ADI de San Nicolás en la gestión de sus proyectos, categorizados en cinco áreas principales:

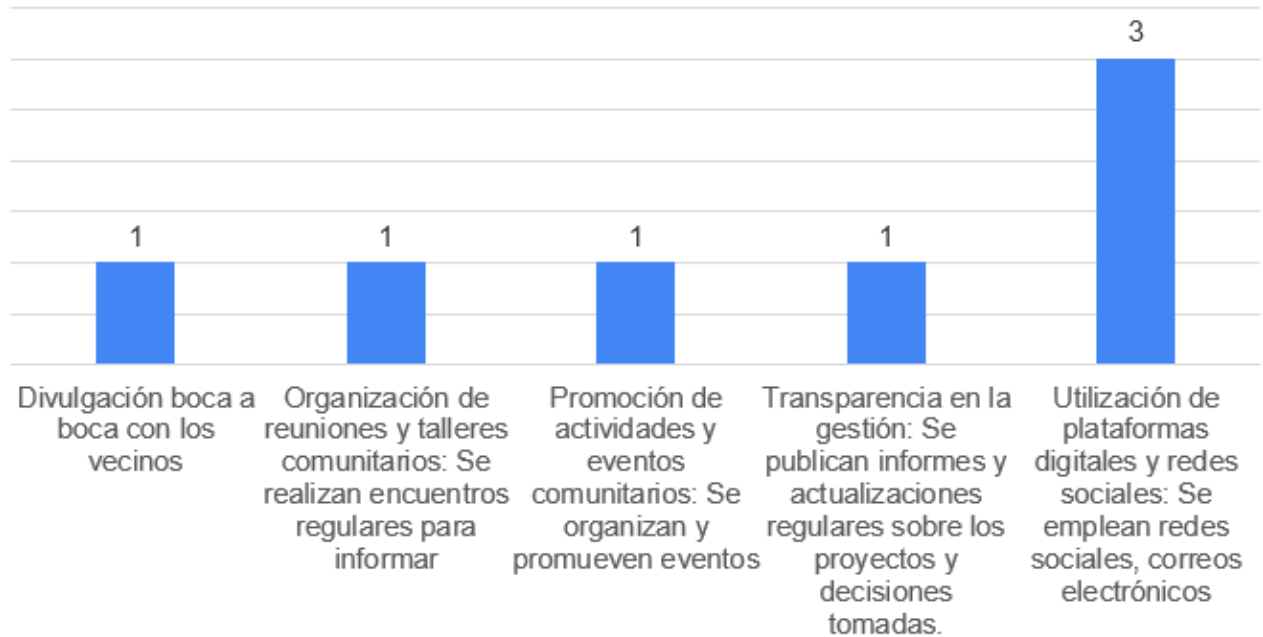
- Presupuesto y recursos económicos: Esta categoría muestra una señalización recurrente por parte de los participantes, los cuales indican que los problemas financieros y la falta de presupuesto son los obstáculos más significativos para la ADI. Las menciones incluyen el poco presupuesto y la necesidad de un mayor ingreso económico. A este respecto y según lo indicado por el Director Regional de DINADECO, es importante para la ADI el buscar establecer proyectos productivos que sostengan su gestión.

- Compromiso y apoyo de los vecinos: Al igual que la anterior categorización, es una señalización recurrente. La falta de compromiso y apoyo de los vecinos, así como la poca comunicación y participación de estos, representan un obstáculo importante. Resuena nuevamente la importancia para la ADI de implementar procesos participativos en la comunidad tal y como lo propone la innovación social.
- Ejecución de proyectos duplicados: La duplicidad de proyectos con la Municipalidad de Cartago y la tardanza en la ejecución por parte de este Gobierno Local son mencionados como obstáculos. Esto resalta problemas de coordinación y planificación entre diferentes entidades que retrasan la ejecución eficiente de los proyectos que la ADI ejecuta en la comunidad de manera expedita.
- Proveedores y trámites burocráticos: con una señalización cada uno, se señala la cantidad de proveedores de servicios que no cuentan con su debida factura electrónica como un obstáculo; sumado a trámites burocráticos en los cuales las personas encargadas no tienen el conocimiento o la capacitación adecuada de las gestiones respecto a las ADI. Este obstáculo representa una recomendación para DINADECO al respecto de la necesidad de capacitación y formación en instituciones como Ministerio de Hacienda y otros que tramitan gestiones de dichos entes.

Es sumamente importante para la Junta Directiva abordar estos desafíos, y otros que se presenten de manera integral y estratégica, acá entra en juego la participación comunitaria, la coordinación interinstitucional, entre otros.

**Figura 6**

*Medios de comunicación de los proyectos a la comunidad*



*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación de los proyectos a la comunidad?

La respuesta de los participantes proporciona una descripción general de los canales y métodos que se afirman utilizar para comunicar información sobre sus proyectos a la comunidad.

La respuesta se puede dividir en las siguientes categorías:

- **Divulgación boca a boca:** La ADI utiliza la divulgación boca a boca para informar a los vecinos sobre los proyectos. Esto se interpreta que se está conversando con los vecinos de manera personal, un aspecto positivo, ya que es un buen signo que hay una buena relación con las personas habitantes de la comunidad.

- Reuniones y talleres: Se interpreta que se organizan reuniones y talleres para proporcionar información a la comunidad para dar a conocer sobre los proyectos.
- Actividades y eventos: La ADI organiza actividades y eventos para promover los proyectos y para generar interés en la comunidad.
- Plataformas digitales y redes sociales: La ADI utiliza plataformas digitales y redes sociales para compartir información sobre proyectos, publicar actualizaciones y responder a preguntas.

Ahora bien, esta pregunta se consultó a los participantes de Junta Directiva, Asociados y No Asociados, por lo que conviene realizar un análisis comparativo que permita identificar los contrastes en las percepciones de cada grupo sobre la comunicación actual de proyectos en la ADI, por lo que se muestra en la tabla 7 el comparativo.

**Tabla 7**

Cuadro comparativo de los participantes

Canal	Participante
Organización de reuniones y talleres	<b>Junta:</b> Considera este canal como uno de los más utilizados e importantes para la comunicación con la comunidad.
	<b>Asociados:</b> También lo valoran como un canal efectivo para la interacción directa y la retroalimentación.
	<b>No asociados:</b> Lo consideran el canal más importante para recibir información sobre los proyectos.
Promoción de actividades y eventos	<b>Junta:</b> Lo destaca como una estrategia para generar interés y participación en la comunidad.

Canal	Participante
	<b>Asociados:</b> Lo valoran en menor medida que otras estrategias.
	<b>No asociados:</b> Lo consideran un canal menos efectivo para recibir información sobre los proyectos.
Utilización de plataformas digitales y redes sociales	<b>Junta:</b> Reconoce su potencial para llegar a un público amplio y mantener a la comunidad actualizada.
	<b>Asociados:</b> Lo valoran como un canal complementario a otras estrategias.
	<b>No asociados:</b> Lo consideran el canal más efectivo para recibir información sobre los proyectos.
Divulgación boca a boca	<b>Junta:</b> No lo menciona específicamente como un canal formal de comunicación.
	<b>Asociados:</b> No lo mencionan en la encuesta.
	<b>No asociados:</b> Lo consideran como el principal canal para enterarse de los proyectos.

*Nota: De elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas de los participantes.*

El análisis comparativo revela que existe una percepción desigual entre los diferentes grupos de interés sobre la efectividad y el uso de los canales de comunicación para informar sobre los proyectos de la ADI:

- La Junta Directiva: Considera que la organización de reuniones y talleres, la promoción de actividades y eventos y la utilización de plataformas digitales y redes sociales son los canales más utilizados e importantes para la comunicación con la comunidad. También destaca la importancia de la transparencia en la gestión.
- Los asociados: Valoran la organización de reuniones y talleres, la promoción de actividades y eventos y la utilización de plataformas digitales y redes sociales como

canales efectivos para la comunicación con la ADI. Sin embargo, dan mayor importancia a la divulgación boca a boca y a la transparencia en la gestión.

- Los no asociados: Consideran que la organización de reuniones y talleres es el canal más importante para recibir información sobre los proyectos. También valoran la promoción de actividades y eventos, pero en menor medida. La divulgación boca a boca es el principal canal para enterarse de los proyectos.

En resumen, el uso de plataformas digitales y redes sociales por parte de la ADI es una estrategia positiva para comunicar información sobre sus proyectos a la comunidad. Sin embargo, es importante complementarlo con otros métodos, así como desarrollar una estrategia de comunicación que le permita llegar a más personas.

Se consultó también a los participantes de Junta Directiva, Asociados y No Asociados si ¿Es oportuno que se establezcan procesos participativos en la gestión de planes de trabajo y proyectos?, obteniéndose respuesta afirmativa por parte de todos los participantes. Esta respuesta unánime permite entonces respaldar la idea de la necesidad de la inclusión de procesos participativos en la gestión de planes de trabajo y proyectos tal y cual lo propone la innovación social.

En la misma línea de la consulta anterior, se les solicitó a los participantes cuales son las ventajas de establecer en la comunidad esos procesos participativos y para una mejor comprensión y valoración se procedió con categorización las respuestas por afinidad que se muestran en la tabla 8.

### **Tabla 8**

Categorización de las valoraciones de los procesos participativos

<b>Categoría</b>	<b>Valoraciones</b>
Mejora en la toma de decisiones	Mayor conocimiento y comprensión de las necesidades y expectativas de la comunidad.
	Identificación de problemas y oportunidades desde diferentes perspectivas.
	Soluciones más creativas y sostenibles
	Mayor legitimidad y aceptación de las decisiones.
Fortalecimiento de la participación y el empoderamiento	Mayor sentido de pertenencia y compromiso con los proyectos.
	Desarrollo de capacidades y habilidades en la comunidad.
	Empoderamiento de la comunidad para tomar decisiones sobre su futuro.
	Promoción de una cultura de participación ciudadana.
Optimización de la gestión de proyectos	Mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de proyectos.
	Reducción de conflictos y resistencias al cambio.
	Mejor gestión de riesgos y oportunidades.
	Mayor sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.
Mejora de la comunicación y la transparencia	Mayor transparencia en la gestión de los proyectos.
	Comunicación más fluida y efectiva entre las diferentes partes interesadas.
	Fortalecimiento de la confianza y la colaboración.
	Prevención de malentendidos y conflictos.

*Nota: De elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas de los participantes.*

Como se ha venido abarcando en la investigación, el establecimiento de procesos participativos en la gestión de planes de trabajo y proyectos presenta una serie de ventajas significativas que pueden contribuir al éxito de las iniciativas y al bienestar de la comunidad. Las

categorías identificadas en este análisis reflejan los diferentes aspectos en los que la participación puede generar impactos positivos. Las valoraciones presentadas reflejan una visión positiva y favorable hacia el establecimiento de procesos participativos en la gestión de planes de trabajo y proyectos. Un aspecto fundamental es la importancia que le dan para lograr un mayor involucramiento de la comunidad, para conocer las necesidades reales de las personas, para la priorización de proyectos de manera efectiva, entre otros.

Finalmente, es interesante como para los participantes, la participación comunitaria se presenta como una herramienta para el desarrollo integral: individual, social y comunitario.

Se procede ahora, a presentar los resultados obtenidos a partir de los **instrumentos de investigación aplicados al Director Regional DINADECO**. El instrumento aplicado se encuentra en el anexo 4.

En la tabla 10, se presenta el resultado de la entrevista semiestructurada.

**Tabla 9**

*Entrevista semiestructurada al Director Regional DINADECO*

<b>Pregunta</b>	<b>Entrevista semiestructurada</b>
1. ¿Cómo DINADECO apoya actualmente la gestión de proyectos y planes de trabajo en asociaciones como la ADI de San Nicolás?	<p>El artículo 19 de la ley 3859 establece que el Estado girará el equivalente del 2% del Impuesto de la Renta para las asociaciones de desarrollo que estén debidamente constituidas y legalizadas. De este monto se gira dinero anual a las ADIS que hayan liquidado correctamente sus <b>fondos públicos para que puedan ejecutar los planes de trabajo y proyectos</b> y que hayan sido aprobados por la Asamblea de Asociados de cada ADI (fondos por girar). Adicionalmente DINADECO dispone de un porcentaje de dinero para <b>fondos no reembolsables</b> (fondo de proyectos) y así financiar proyectos comunales, como por ejemplo: Mobiliario, equipo, maquinaria y vehículos; compra de terreno, proyectos de pre-inversión y proyectos de infraestructura.</p> <p>Es importante señalar que las ADIS son regidas por las normas del derecho privado y por ende la ley las autoriza a crear fondos propios. Propiamente en temas de fondos públicos, cada año cada ADI debe presentar ante DINADECO la</p>

Pregunta	Entrevista semiestructurada
	<p>liquidación de los mismos, esto se hace con la presentación del plan de proyectos, acta de la asamblea en la que se aprobó y la liquidación y evidencias económicas, se aclara que DINADECO está en su derecho de visitar en sitio para evidenciar si se hizo o no un proyecto.</p> <p>Las ADIS tienen a disposición el reglamento del artículo 19 de la ley.</p>
<p>2. ¿Cuáles son los principales desafíos que DINADECO ha identificado en la gestión de proyectos y planes de trabajo desde una óptica de participación comunitaria desde las ADI?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que haya una diversificación de proyectos.</li> <li>• Gestionar proyectos de todas las ópticas de desarrollo integral.</li> <li>• Crear proyectos productivos que sostengan los otros proyectos y planes de las ADIS.</li> <li>• Crear proyectos orientados a potenciar temas por ejemplo de habilidades blandas en las comunidades en conjunto con apoyos interinstitucionales.</li> </ul>
<p>3. ¿Utiliza DINADECO algunos indicadores para evaluar la efectividad de los proyectos gestionados por las ADIs? ¿Cuáles?</p>	<p>Actualmente para fondos por girar no existen indicadores que permitan medir la efectividad, ya que son orientados a temas sociales y es complejo el establecimiento de los mismos.</p>
<p>4. ¿Cómo se gestiona la comunicación y coordinación entre DINADECO y las ADIs para</p>	<p>Claro, importante mencionar que anualmente para los fondos por girar las ADI deben realizar las liquidaciones respectivas ante DINADECO, el cual</p>

Pregunta	Entrevista semiestructurada
asegurar una implementación efectiva de los proyectos?	<p>está en el derecho de hacer visitas de seguimiento o validación que lo ejecutado y planeado en los planes de trabajo efectivamente se haya cumplido.</p> <p>En el caso de los fondos de proyectos hay un seguimiento más riguroso, que incluye visitas en sitio, por ejemplo, para infraestructura se hacen 3 visitas en sitio y se hacen las validaciones respectivas.</p> <p>También para estos proyectos se puede brindar desde DINADECO la asesoría previa a los proyectos.</p> <p>Se hacen inclusive seguimientos posteriores hasta por 2 años, con visitas en sitio para verificar el adecuado uso de los fondos públicos.</p>

*Nota:* De elaboración propia con base a la entrevista presencial practicada

A raíz de la información obtenida se hacen algunas reflexiones e interpretaciones:

La ley 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y sus reglamentos destina una asignación de recursos del 2% del Impuesto sobre la Renta para las ADI, siempre y cuando estén debidamente constituidas y al día en sus obligaciones.

Existen dos tipos de fondos orientadas a apoyar la gestión de las ADI, a saber: fondos por girar (que se otorgan anualmente a todas aquellas ADI que hayan liquidado correctamente sus fondos públicos, en virtud de los planes de trabajo aprobados por la asamblea de asociados) y los

fondos de proyectos (orientados a financiar proyectos comunales específicos, como adquisición de bienes, infraestructura y pre-inversión).

Las ADI se rigen por el derecho privado y están autorizadas a crear fondos propios. Pero, aun así, cada año, deben realizar una rendición de cuentas ante DINADECO de la liquidación de sus fondos públicos, la misma va acompañada del plan de trabajo, debidamente aprobado por la asamblea de asociados y evidencias económicas (DINADECO puede realizar visitas de campo para verificar la ejecución de los proyectos).

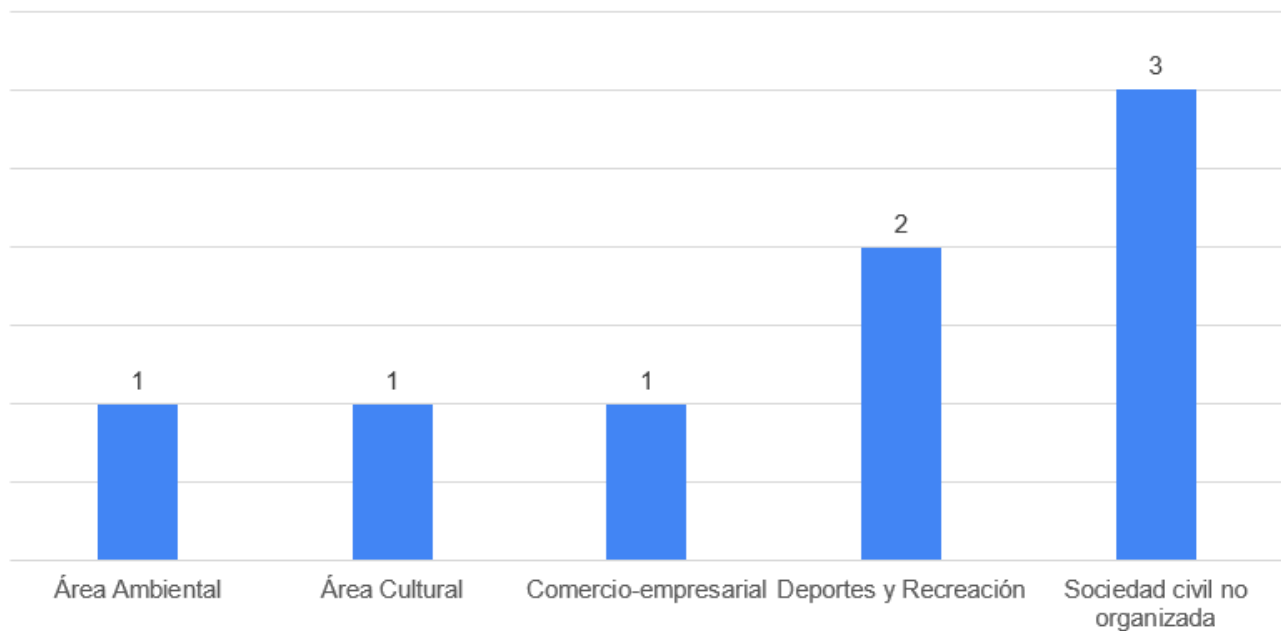
Ahora bien, desde las respuestas de la pregunta número 2, se puede indicar que la mismas están alineadas desde el punto de vista de participación ciudadana. Al impulsar proyectos participativos, las ADI pueden ser actores principales en el desarrollo integral de las comunidades, fomentando el bienestar y la capacidad de autogestión de sus habitantes.

Desde la perspectiva de la respuesta de la pregunta 3, es importante señalar como un reto importante el hecho de poder identificar indicadores que permitan medir la efectividad de los proyectos sociales. Si bien este proceso conlleva una complejidad importante, es importante la identificación de los mismos; alineado a la innovación social se podría realizar un proceso participativo con expertos, por ejemplo, del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) con el objetivo de establecer indicadores que permitan evaluar el impacto de estos y contribuir a su mejor gestión y utilización (ya que son fondos públicos).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de los **instrumentos de investigación aplicados a los no asociados**. El instrumento aplicado puede consultarse en el anexo número 2.

## Figura 7

Área de participación en la comunidad

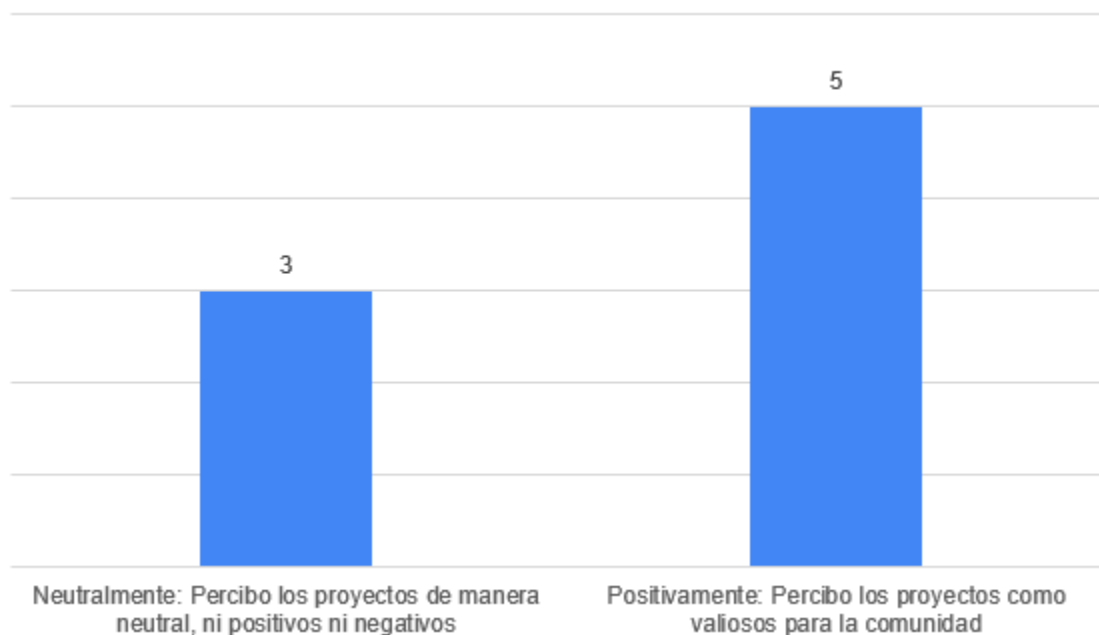


*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario aplicado a los no asociados.

Como se puede observar en la figura 7, 3 de los 8 participantes corresponden a la sociedad civil no organizada, es decir, personas que no pertenecen a un área comunitaria definida, 2 de 8 corresponde a participantes activos del área de deportes y recreación, finalmente una persona que pertenece al área ambiental, cultural y empresarial.

## Figura 8

Percepción y valoración de los proyectos



*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta ¿Cómo percibe y valora de manera general los proyectos?

Como se observa en la figura 8, sobresalen los proyectos valorados positivamente con 5 opiniones versus 3 de los participantes que perciben y valoran de manera neutral los proyectos realizados en la comunidad y no reportan porcentajes de percepción y valoración negativa.

Ahora bien, en base a las respuestas proporcionadas por los participantes sobre su percepción y valoración general de los proyectos, se han agrupado y categorizado las respuestas por afinidad y que se muestran en la tabla 10.

**Tabla 10**

*Categorización de percepción y valoración de proyectos*

<b>Categoría</b>	<b>Percepción de los proyectos</b>
Impacto positivo en la comunidad	Beneficiosos a la comunidad y a los jóvenes, se destaca el aporte de los proyectos a mejorar la calidad de vida de la comunidad, especialmente en el ámbito juvenil, a través de diversas actividades culturales, deportivas, educativas, de esparcimiento y otras.
	Los proyectos se perciben como impulsores del desarrollo y progreso de la comunidad, fomentando la unión, la organización y el conocimiento general.
	Se reconoce la capacidad de los proyectos para cubrir las necesidades de la comunidad, brindando soluciones a problemas concretos y mejorando el bienestar de los ciudadanos.
Orientados hacia el potencial y oportunidades	Se expresa una visión positiva sobre cómo se está destacando la riqueza cultural, gastronómica, histórica y tradicional.
	Se resalta la importancia de cómo se está creando proyectos en vistas de integrar a los jóvenes en los proyectos, brindándoles así oportunidades para su desarrollo personal y profesional.
Falta de información y conocimiento	Algunos participantes expresan desconocimiento sobre las actividades y los resultados de los proyectos que se llevan a cabo en la comunidad.

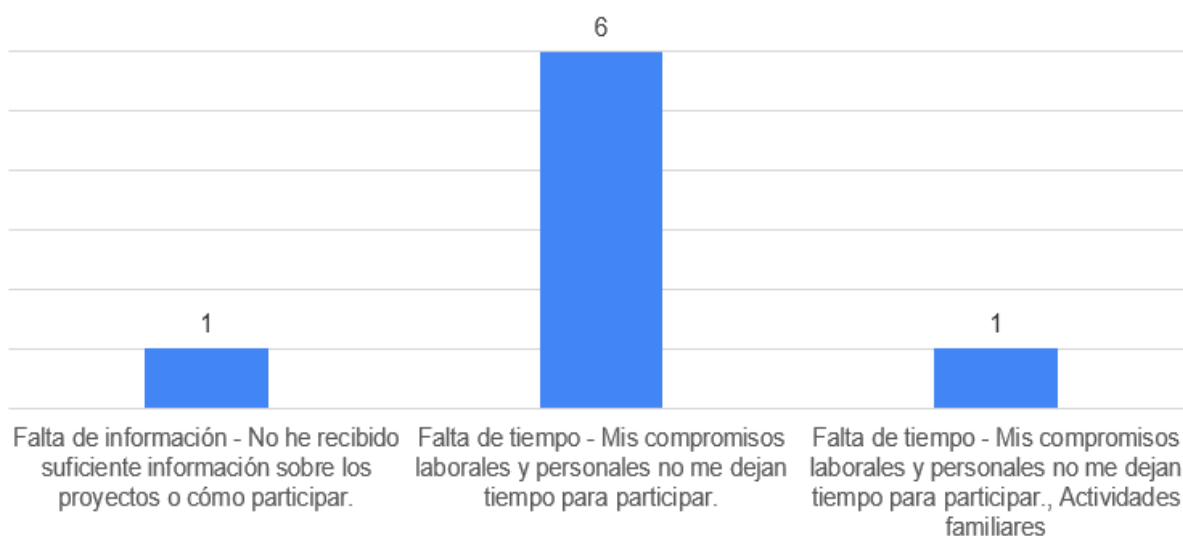
*Nota:* De elaboración propia con base a la entrevista presencial practicada

El hecho de que la mayoría de los participantes perciban y valoren positivamente los proyectos de la ADI indica que la asociación realiza proyectos que son positivos para la comunidad. Sin embargo, no se puede ignorar a aquellos con una percepción neutral, ya que representa una oportunidad para mejorar y aumentar el impacto de los proyectos. También se destaca el impacto de los proyectos en el desarrollo, el bienestar y las oportunidades para los jóvenes.

El reto para la ADI de San Nicolás, y tal cual se mencionó en los análisis previos, es reiterar en la necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia para que todos los miembros de la comunidad tengan conocimiento sobre las actividades y los resultados de los proyectos.

### Figura 9

*Factores que impiden asociarse o involucrarse activamente en los proyectos*



*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta ¿Qué factores le han impedido asociarse o involucrarse activamente en los proyectos de la ADI de San Nicolás?

La ADI tiene la responsabilidad de velar por el bienestar y el desarrollo de la comunidad de San Nicolás. Por ello radica la importancia de esta cuestionante ya que es fundamental que se cuente con la participación activa de todos los miembros de la comunidad, incluyendo a los no asociados. Sin embargo, es importante conocer los factores que impiden que algunos miembros de la comunidad se asocien o se involucren activamente en los proyectos de la ADI.

Como se observa en la figura 9, 6 de los 8 participantes señalan que la falta de tiempo causada por los **compromisos laborales y personales** no les dejan tiempo para participar en los

proyectos de la ADI de San Nicolás, por otra parte, 1 persona señala que no han recibido suficiente información sobre los proyectos o cómo deben participar en los mismos, finalmente otra persona señala que las **actividades familiares** les impiden dicha participación.

La falta de tiempo queda en evidencia como el principal obstáculo para la participación de los no asociados. Este dato indica que los compromisos laborales y personales consumen gran parte del tiempo disponible de las personas, lo cual representa todo un reto para poder establecer métodos innovadores para poder hacerles partícipes y aumentar la participación y el éxito de los proyectos que se planteen desde la ADI de San Nicolás.

Es importante también, y como parte del diagnóstico, conocer si los proyectos realizados en la comunidad resultan de interés a los no asociados, esto por cuanto fundamental que la ADI no solo se enfoque en la ejecución de proyectos, sino también en evaluar su impacto y relevancia para toda la comunidad, incluyendo a los no asociados. Este ejercicio le puede ayudar a determinar si los proyectos están cumpliendo con sus objetivos y si los mismos están generando un impacto positivo en la comunidad, en otras palabras, si están generando un valor social.

Finalmente, la retroalimentación de los no asociados puede ser una valiosa fuente de información para la Junta Directiva de la ADI para identificar áreas de mejora en los proyectos, en su comunicación, entre otros aspectos. Se procedió entonces a agrupar las respuestas señaladas por temática, los cuales se muestran en la tabla

**Tabla 11**

*Temática de proyectos específicos de la ADI de San Nicolás interesantes*

Temática
Desconocimiento de los proyectos
Proyectos ambientales

Proyectos culturales
Proyectos de obra publica
Proyectos de seguridad comunitaria

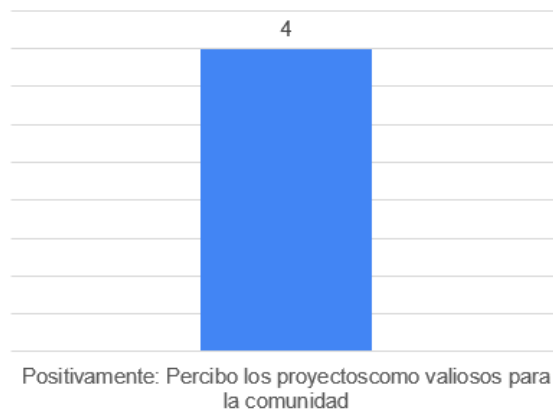
*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta ¿Hay algún proyecto específico de la ADI que le haya interesado particularmente?

Se reitera, que, si bien se identifican algunos proyectos, la importancia para la Junta Directiva radica en el hecho que se deben identificar a lo interno mecanismos de seguimiento y medición más efectivos que les permitan recibir la retroalimentación de toda la comunidad para identificar áreas de mejora en los proyectos y para adaptar su diseño y ejecución a las necesidades reales de la comunidad. Otro factor asociado es que será un signo positivo que le demuestre a la comunidad el compromiso como asociación de desarrollo en el tema de la transparencia y la rendición de cuentas del uso de los fondos tanto públicos como propios, finalmente, se reitera que al incluir estos espacios se promueve la participación ciudadana.

Seguidamente, se presentan los resultados obtenidos a partir de **los instrumentos de investigación aplicados a los asociados**. El instrumento aplicado puede consultarse en el anexo número 3.

## **Figura 10**

*Percepción y valoración de los proyectos*



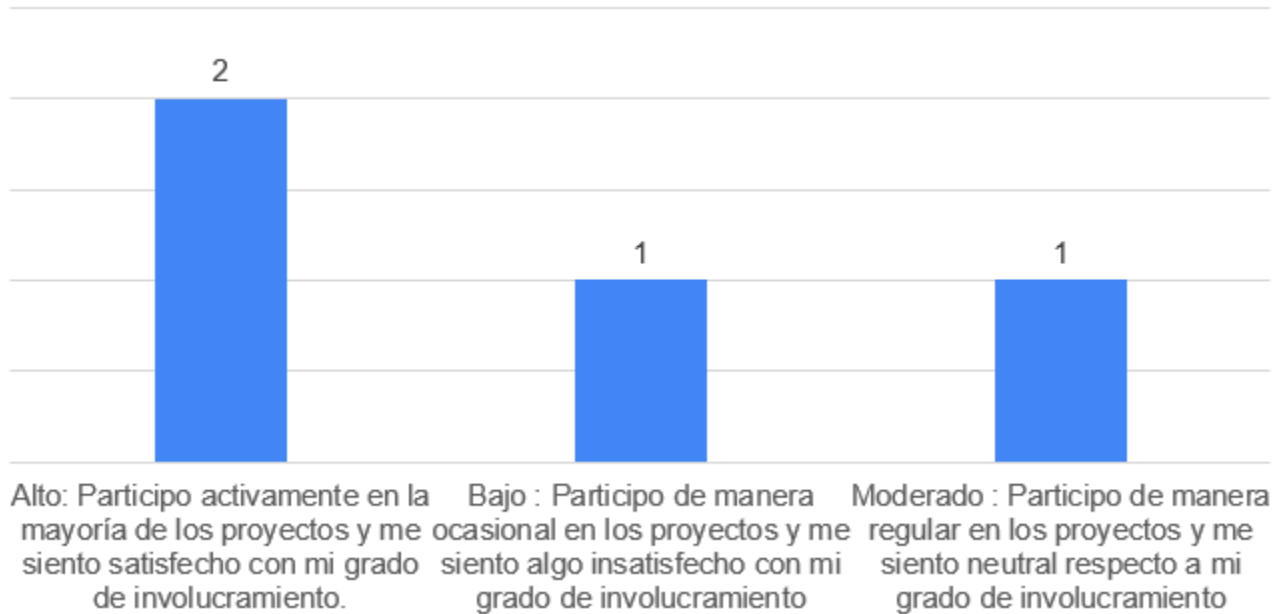
*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta ¿Cómo percibe y valora de manera general los proyectos gestionados por la ADI de San Nicolás?

Como se desprende de la figura 10, los 4 participantes perciben y valoran como positivos los proyectos gestionados por la ADI de San Nicolás. Esta percepción y valoración positiva de los proyectos gestionados se puede considerar como un logro significativo que demuestra un compromiso y una capacidad de organización de la ADI en la búsqueda de responder a las necesidades de la comunidad. Es importante que se mantenga con esta tendencia positiva por medio de la gestión eficiente y transparente de los proyectos, no menos importante es que se debe buscar la participación activa de la comunidad, enfocándose en iniciativas que generen un mayor impacto para la misma.

Además de lo anterior, cabe destacar que las valoraciones muestran un alto grado de satisfacción y reflejan una confianza en la gestión que realiza la ADI ya que, interpretando estas valoraciones, se podría presumir que se confía en la ADI para llevar a cabo proyectos de beneficio para la comunidad. Sin embargo, es importante que la ADI continúe esforzándose por mejorar y buscar siempre la manera de optimizar el uso de los recursos y así lograr el maximizar el impacto de sus proyectos en la comunidad.

**Figura 11**

*Nivel de participación en los proyectos de la ADI, y percepción del grado de involucramiento*



*Nota:* Datos obtenidos de la aplicación de la pregunta ¿Qué nivel de participación tiene usted en los proyectos de la ADI, y cómo se siente respecto a su grado de involucramiento?

Como se observa en la figura 11, 2 de 4 de los participantes afirma tener un alto nivel participo en la mayoría de los proyectos y expresan sentirse satisfechos con el grado de involucramiento, una afirma tener un involucramiento moderado con un sentimiento neutral respecto al grado de involucramiento, finalmente otra señala una baja participación y un sentimiento de insatisfacción respecto al grado de involucramiento en los proyectos.

La participación activa de los asociados en los proyectos de la ADI es fundamental por cuanto se podrían mencionar algunos aspectos:

- Al involucrar a los asociados en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos, la ADI se asegura de que los proyectos respondan a las necesidades y prioridades reales de la comunidad.
- Los proyectos de la ADI sirven como espacios para el intercambio de ideas, la colaboración y la construcción de relaciones entre los miembros de la comunidad.
- La participación de los asociados aporta valiosos conocimientos, experiencias y puntos de vista, que no son sino procesos participativos que aportan valor social.
- Desarrollo de un sentido de pertenencia y conexión con la comunidad.

A modo de recomendación, es importante que la ADI implemente estrategias que le permitan comprender mejor las necesidades e intereses de los asociados, para así poder encontrar formas y estrategias que permitan involucrarlos de manera más significativa en los proyectos.

### **Análisis Comparativo Final**

A modo de cierre de este capítulo es que se hará algún análisis comparativo de las percepciones obtenidas por medio de los instrumentos de investigación y algunas consideraciones.

En un consenso notable todos los participantes de la investigación, a saber: asociados, no asociados, la Junta Directiva y Director Regional de DINADECO coinciden en la importancia y en la necesidad de fomentar y crear procesos de participación ciudadana en la planificación y ejecución de los planes de trabajo y proyectos de la ADI. Esta convergencia de valoraciones y consideraciones reafirma la importancia de involucrar activamente a la comunidad en la toma de decisiones que afectan directamente su entorno y bienestar, tal y como lo propone la innovación social.

Tal y como se ha abordado en capítulos previos de este trabajo de investigación, al incorporar las opiniones y puntos de vista de los ciudadanos, la ADI de San Nicolás puede asegurar que sus iniciativas respondan a las necesidades reales de la comunidad y generen un impacto positivo en el desarrollo local.

De las respuestas brindadas, tanto de los asociados como los no asociados al respecto de la comunicación de los proyectos a la comunidad por parte de la ADI, se concluye que es necesario masificar y pluralizar los medios de comunicación para informar sobre los planes de trabajo y proyectos en curso. Esta masificación de los medios de comunicación implica ampliar los canales y herramientas utilizados para difundir la información, trascendiendo los métodos tradicionales y explorando nuevos espacios de comunicación (no en vano una gran mayoría de los participantes indicaron la utilización de plataformas digitales y redes sociales). Esto permitirá llegar a un público más amplio, incluyendo a aquellos que no están familiarizados con los canales tradicionales o que enfrentan dificultades para acceder a ellos.

Desde una perspectiva de obstáculos, el predominante de la Junta Directiva de la ADI de San Nicolás fue el tema económico, a este respecto es importante hacer eco a lo señalado por el Director Regional de DINADECO al respecto de la necesidad que las ADI identifiquen, creen y propicien proyectos productivos que le permitan acceder a fuentes de financiamiento para sus planes de trabajo y de proyectos. Al generar sus propios recursos, la ADI podrá disminuir su dependencia hacia las fuentes externas de financiamiento (fondos públicos), lo que le brindará mayor autonomía y flexibilidad para ejecutar sus planes de trabajo y proyectos sumado a que los recursos generados por proyectos productivos pueden ser reinvertidos en proyectos sociales que benefician a la comunidad, contribuyendo al desarrollo local y al bienestar de la población. No puede dejarse de lado el obstáculo del poco tiempo disponible para participar, el cual representa para la Junta Directiva retos y oportunidades.

Si bien esta investigación no está orientada hacia la administración de proyectos, y ante la divergencia de opinión entre los miembros de la Junta Directiva de la ADI respecto a las herramientas y metodologías de administración de proyectos utilizadas actualmente para la planificación, ejecución y monitoreo de los proyectos, es que podría ser necesario a lo interno de la Junta Directiva el poner de manifiesto la necesidad de evaluar y reconsiderar el enfoque actual, esto por medio de búsqueda de capacitaciones ante entes especializados.

## **CAPÍTULO V: Solución del Problema**

La solución consta de una guía de implementación de un modelo de Innovación Social que ayude a organizar planes de trabajo, proyectos, soluciones, entre otros, de manera innovadora y colaborativa, a la ADI San Nicolás, Taras de Cartago.

La presente guía se fundamenta en una propuesta académica base, la cual se ha desarrollado a partir de la revisión de la literatura abarcada en el marco teórico, sumado a lo aprendido a lo largo del todo el proceso la maestría, en sus diversos cursos, sobre el tema de investigación. Esta propuesta, se ha desarrollado con un enfoque teórico-práctico buscando complementar el conocimiento teórico con ejemplos de aplicación. Además, como parte de la propuesta, se proponen infogramas (con base en plantillas de diseño del sitio web canva.com) en la sección de “Validación de la Guía”, como un primer bosquejo, que a posteriori se podría enriquecer con mayor detalle y expertise por parte de profesionales destacados en temas de graficación y diseño de esto tipo de materiales.

Cabe destacar que la propuesta académica de esta solución no se constituye como un conjunto de ideas estáticas, sino que, se podría ir enriqueciendo y refinando a la medida de las necesidades o de las nuevas herramientas que surjan o se requieran como parte de la dinámica de uso en el día a día.

Este guía será para que, en primera instancia, la Junta Directiva de la ADI pueda trabajar en conjunto con la comunidad en la planificación y ejecución de actividades que generen valor social, de manera tal que beneficien a todos, esto desde la perspectiva de la innovación social.

Todo lo anterior se desarrolló bajo el esquema tipo “paso a paso”, es decir que sea fácil de entender y aplicar, de manera tal que sea comprendido por cualquier persona, es por eso que lenguaje del mismo se aborda con sencillez de comprensión.

Finalmente, como parte del alcance de este trabajo de investigación, la guía está desarrollada en prosa seguida, no contiene ningún diseño ni formato gráfico, pero se aporta, como propuesta, un diseño de algunas páginas para valoración e implementarían a posterior de este trabajo de investigación.

Este capítulo está desarrollado bajo el siguiente esquema:

- Solución
- Validación de la guía
- Modelo de implementación en la ADI
- Modelo de implementación en DINADECO

## 1. SOLUCIÓN

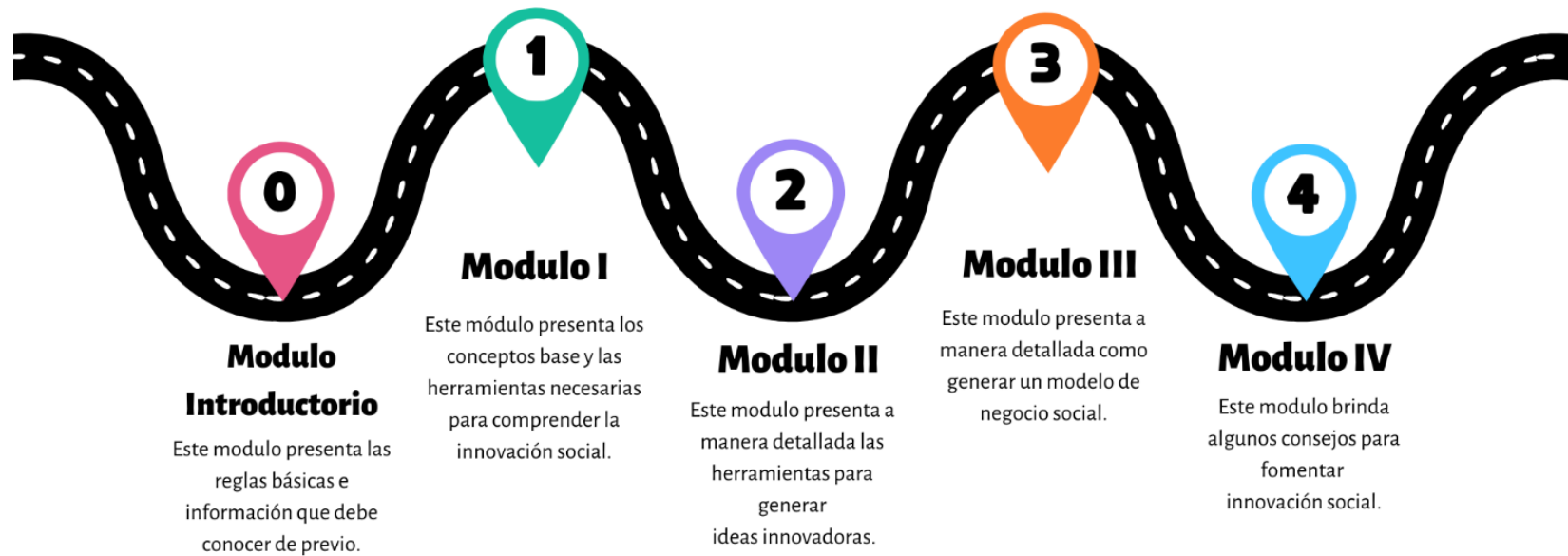
Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de  
San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria

## Contenido

HOJA DE RUTA.....	¡Error! Marcador no definido.
MODULO INTRODUCTORIO.....	¡Error! Marcador no definido.
Introducción .....	¡Error! Marcador no definido.
¿Cómo empezar? .....	¡Error! Marcador no definido.
MODULO I.....	¡Error! Marcador no definido.
1. Conceptos Previos.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1. <i>Innovación Social</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. <i>Planes de Trabajo y Proyectos</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
1.3. <i>Creatividad</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
1.4. <i>Modelo de Negocio Social</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
MODULO II.....	¡Error! Marcador no definido.
2. Herramientas para generar ideas innovadoras .....	¡Error! Marcador no definido.
2.1. <i>Lluvia de Ideas</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
2.2. <i>World Café (Café del Mundo)</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
2.3. <i>Técnicas para Selección de Ideas</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
MODULO III.....	¡Error! Marcador no definido.
3. Modelo de Negocio Social .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>¿En qué ayuda tener un Modelo de Negocio?</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Segmentos del Modelo de Negocio</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>¿Cómo se representa?</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Aplicación de la Herramienta con un Ejemplo Práctico</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
MODULO IV.....	¡Error! Marcador no definido.
4. Consejos para Fomentar la Participación Comunitaria .....	¡Error! Marcador no definido.
1. VALIDACIÓN DE LA GUÍA .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Metodología de Validación e Infografías</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Resultados de Encuesta de Validación de Diseño</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
2. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA ADI .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>¿Cómo se planea desarrollar?</i> .....	¡Error! Marcador no definido.

<i>Duración Total de la Implementación</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Sesiones</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Calendarización</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Detalle del Programa de Implementación y Capacitación</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Propuesta de Validación de la Implementación en la ADI</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
3. MODELO DE IMPLEMENTACION EN DINADECO .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Innovación Social</i> .....	¡Error! Marcador no definido.
<i>Propuesta de Implementación</i> .....	¡Error! Marcador no definido.

# HOJA DE RUTA



Nota: Elaboración propia con apoyo de herramienta Canva.

## MODULO INTRODUCTORIO

### Introducción

¿Sabía usted que, con un enfoque participativo, cada miembro de su comunidad puede contribuir mediante ideas y hasta trabajar juntos para lograr objetivos comunes?

Esta guía busca ayudarle a crear planes de trabajo, proyectos, soluciones, entre otros, desde la perspectiva de la innovación social, de manera tal que puedan crear valor social para todos en la comunidad.

Esta guía le explicará paso a paso cómo hacer esto de manera efectiva.

### ¿Qué encontrará en esta guía?

- **Una introducción al concepto de innovación social:** qué es, por qué es importante y cómo puede beneficiar a su comunidad.
- **Una introducción al concepto de planes de trabajo y proyectos:** que son, para que sirven.
- **Una introducción al concepto de creatividad:** qué es, por qué es importante en el proceso de innovación social.
- **Una introducción al concepto de modelo de negocio social:** qué es, por qué es importante, como le ayuda en la gestión de los planes de trabajo o proyectos.
- **Herramientas para generar ideas innovadoras:** encontrará diferentes técnicas y herramientas para que puedan pensar de forma creativa y encontrar soluciones nuevas y originales a los problemas, necesidades, proyectos u otros, de la comunidad.
- **Pasos para diseñar un modelo de negocio social:** encontrará de manera detallada una guía para que, a partir de las propuestas de solución que se obtengan producto del uso de las herramientas de creatividad, se pueda materializarlas desde los diversos segmentos o focos de trabajo propuestos.

- **Consejos para fomentar la participación comunitaria:** encontrará algunas ideas para involucrar a todas las personas en el proceso de innovación social, desde el diagnóstico hasta la implementación de las soluciones.

**Todo bajo un enfoque paso a paso:** ¿Preocupado por qué no tiene el conocimiento? Esta guía le explicará paso a paso lo que debe hacer.

### ¿Quiénes pueden usar esta guía?

Esta guía está pensada en primera instancia para la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Integral (ADI), pero cualquier persona u organización que quiera participar en la mejora de su comunidad es bienvenida a utilizarla. No importa si se es miembro de la ADI, un líder comunitario, un miembro de alguna organización comunitaria, un empresario o simplemente alguien que quiere contribuir a un cambio positivo.

#### RECUERDE

*La innovación social es un proceso continuo que requiere del esfuerzo y la colaboración de todos. No se desanime si las cosas no salen como esperaba al principio, lo importante es seguir adelante y aprender de los errores.*

### ¿Cómo empezar?

1. **Identifique:** Como primer paso identifique el proyecto, plan, necesidad comunitaria que desea abordar.
2. **Grupos y personas:** Piense e identifique las personas o grupos claves para ese tema identificado. Recuerde que la participación comunitaria es clave en el proceso de innovación social.
3. **Reúna al grupo de personas:** Lo ideal es que el grupo sea diverso, es decir en el cual se encuentren reunidas a personas que representen a diferentes sectores de la comunidad.

4. **Lea la guía con atención:** Tómese su tiempo para comprender los conceptos y las herramientas que se presentan.
5. **Analice la situación actual del tema a abordar:** Utilice las preguntas que se encuentran en la guía para identificar los principales desafíos que enfrenta la comunidad.
6. **Genere ideas innovadoras:** Aplique las técnicas de creatividad que se presentan en la guía para pensar en soluciones nuevas y originales a los aspectos identificados.
7. **Diseñe un modelo de negocio social:** Defina, conozca e identifique cómo se financiará el proyecto y cómo generará un impacto positivo en la comunidad.
8. **Fomente la participación comunitaria:** Involucre a todos los vecinos en el proceso de innovación social.
9. **Ponga en marcha el plan:** Convierta las ideas en realidad y comience a generar un cambio positivo en la comunidad.

## MODULO I

### 1. Conceptos Previos

#### 1.1. *Innovación Social*

##### ¿Qué es?

La innovación social propone construir un futuro mejor para todos, crear valor social para todas las personas por igual. En pocas palabras, la innovación social es encontrar soluciones nuevas y creativas a problemas sociales que nos afectan a todos.

Se refiere a aspectos importantes de la sociedad como el bienestar, la calidad de vida, la inclusión social, la solidaridad, la participación de los ciudadanos, la calidad del medio ambiente, la atención médica, la eficiencia de los servicios públicos y el nivel educativo de una comunidad.

También, se refiere al desarrollo y aplicación de nuevas actividades, nuevas iniciativas, nuevos servicios o nuevos productos que están orientados para abordar los desafíos sociales y económicos que enfrentan las personas y las comunidades.

##### ¿Cómo Funciona?

La innovación social se crea a partir de la colaboración entre personas, organizaciones y comunidades. Es un proceso dinámico e inclusivo que busca empoderar a las personas para que sean parte de la solución.

##### Ejemplos de innovación social:

- Una cooperativa de mujeres que produce y vende productos agrícolas de manera sostenible.
- Una plataforma online que conecta a personas que buscan empleo con empresas que ofrecen oportunidades.

- Una iniciativa que promueve la cultura del reciclaje y la reducción de residuos.
- Una iniciativa comunitaria que aborde los problemas sociales que afectan a la comunidad desde abordajes innovadores y participativos.

### **¿Por qué es importante?**

- La innovación social es importante porque tiene el potencial de darle un valor a la comunidad y sus ideas.
- Promueve el bienestar social ya que busca mejorar la calidad de vida de las personas y crear una sociedad más justa y equitativa.
- Fortalece las comunidades puesto que empodera a las personas para que sean agentes de cambio y tomen decisiones sobre su propio futuro.
- Contribuye al desarrollo integral ya que puede construir en la búsqueda de soluciones que sean viables tanto social, ambiental, culturalmente, etc.
- Permite gestionar el desarrollo e implementación de nuevas ideas que se ven materializadas en nuevos productos, servicios y modelos, todos ellos orientados a satisfacer las necesidades sociales.

### **1.2. Planes de Trabajo y Proyectos**

Un plan de trabajo es una herramienta fundamental para organizar, estructurar y llevar a cabo proyectos de manera eficiente y eficaz.

#### **¿En qué ayuda un plan de trabajo?**

- A definir objetivos claros y alcanzables: Un buen plan de trabajo comienza con la definición de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado. Esto permite

tener una visión clara de lo que se quiere lograr y como enfocar esfuerzos en lo que realmente importa.

- A organizar las tareas y responsabilidades: Es importante tener claro las tareas a realizar y asignarles responsables. Esto permitirá optimizar el tiempo y los recursos disponibles, y asegurar que todos estén trabajando en lo que les corresponde.
- A establecer plazos y fechas límite: Es importante definir fechas límite y realistas para cada tarea.
- A facilitar el seguimiento y la evaluación: Un plan de trabajo permite monitorear el progreso del proyecto, identificar posibles obstáculos y realizar ajustes si es necesario.
- Mejora la comunicación y el trabajo en equipo: Un plan de trabajo en el que se tengan bien definidas las tareas y responsabilidades de cada miembro, fomenta la comunicación y mejora la coordinación y el trabajo en equipo.

### ¿Cómo crear un plan de trabajo efectivo?

No existe una fórmula única para crear un plan de trabajo, todo dependerá de las características específicas de cada proyecto. Sin embargo, algunos pasos generales que puedes seguir son los que se muestran en la siguiente tabla.

#### ATENCIÓN:

*Para una mejor comprensión, esta guía usará un ejemplo práctico para ir aplicando las recomendaciones. El ejemplo es el siguiente:*

Aspecto	Paso a Seguir	Ejemplos
Definición de objetivos	<p><b>Paso 1</b> – Siempre piense a lo grande.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Imagine que su proyecto ya ha finalizado exitosamente. ¿Qué ha pasado? ¿Qué ha logrado? Describa en detalle los resultados tangibles e intangibles que ha obtenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reducción significativa en la generación de residuo: Se ha logrado una disminución del X% en la cantidad de residuos generados por la comunidad, lo que representa un menor impacto ambiental y una mejor gestión de los recursos naturales.</li> <li>✓ Aumento en las tasas de reciclaje: 40% más de hogares reciclando.</li> <li>✓ Se ha logrado establecer un programa exitoso para la comercialización de productos elaborados con materiales reciclados, generando nuevas oportunidades económicas para la comunidad y promoviendo el consumo responsable.</li> </ul>
	<p><b>Paso 2</b> – Aterrice sus ideas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tome sus ideas y conviértalos en objetivos concretos. Existe una metodología específica para desarrollar objetivos y que se llama “SMART”, que corresponden a que deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y de Duración limitada (tiempo).</li> <li>Se presenta a continuación algunas ideas para una mejor comprensión: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Específicos: Deben ser claros, concisos y fáciles de entender.</li> <li>✓ Medibles: Debe haber una forma de medir si se han alcanzado o no.</li> <li>✓ Alcanzables: Deben ser realistas y posibles de lograr con los recursos disponibles.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Implementar un sistema eficiente de recolección y clasificación de residuos en toda la comunidad, abarcando el 50% de las viviendas y comercios en un plazo de 1 año.</p> <p>Ejemplos de la metodología SMART:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Específico: Alcanzar el 50% de cobertura en la recolección de residuos.</li> <li>• Medible: Registrar el número de viviendas y comercios atendidos por el sistema de recolección.</li> <li>• Alcanzable: Establecer un plan de implementación gradual y realista, considerando los recursos disponibles y las características de la comunidad.</li> </ul>

Aspecto	Paso a Seguir	Ejemplos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relevantes: Deben estar alineados con la misión y visión del proyecto.</li> <li>✓ Tiempos: Debe haber un plazo definido para alcanzarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante: La implementación del sistema de recolección es fundamental para el éxito del proyecto y para lograr el objetivo general de aumentar la tasa de reciclaje.</li> <li>• Tiempo: 1 año.</li> </ul>
Dividir el proyecto en tareas	<p><b>Paso 3</b> – Desmenuce los objetivos identificados en el paso 2 en otros más pequeños:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una vez que tengas tus objetivos SMART ya definidos, es hora ya de dividirlos en más pequeños y manejables. Lo anterior con el fin de crear un plan de trabajo detallado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un mapeo detallado de la comunidad para identificar el número de viviendas, establecimientos comerciales y zonas de mayor generación de residuos.</li> <li>• Diagnosticar las prácticas actuales de manejo de residuos en la comunidad, incluyendo la frecuencia de recolección, tipos de residuos generados, puntos de disposición y desafíos existentes.</li> <li>• Evaluar la infraestructura disponible para la recolección y clasificación de residuos, incluyendo vehículos, contenedores, espacios físicos y recursos humanos.</li> </ul>
Asignar responsabilidades a cada miembro del equipo	<p><b>Paso 4</b> – Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asigne personas responsables a cada objetivo y/o tareas definidas.</li> </ul>	En este paso debe para objetivo especificado en el paso 3, el equipo de trabajo necesario, por ejemplo: gestores ambientales, personal técnico de la Municipalidad, especialistas en educación ambiental, voluntarios de empresas con compromiso social y colaboradores de la comunidad.
Establecer plazos y fechas límite.	<p><b>Paso 5</b> – Tiempo definido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es importante que defina un plazo claramente definido y que se materialice en fechas respectivas.</li> </ul>	Entregables cada 2 meses para revisión, por ejemplo.

Aspecto	Paso a Seguir	Ejemplos
		Lo importante es definir fechas de inicio y fin para cada objetivo y tarea, así como plazos específicos para la realización de cada actividad.
Determinar los recursos necesarios.	<b>Paso 6</b> – Modelo de negocios social ✓ Identifique los segmentos de recursos necesarios. Mas adelante se desarrollará todo un desglose para este tema.	<i>Se detallará más adelante.</i>
Identificar posibles riesgos y obstáculos.	<b>Paso 7</b> – Siempre existen riesgos ✓ Es importante que para objetivo se puedan identificar riesgos u obstáculos que puedan presentarse, así posibles acciones para minimizarlos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se logre llegar a todas las casas.</li> <li>• Que el clima no permita el cumplir la tarea.</li> <li>• Que no se cuente con una cantidad de personas para el visito de casas.</li> <li>• Que no se encuentre un gestor ambiental.</li> </ul>
Establecer un plan de comunicación	<b>Paso 8</b> – Comunicación ✓ La comunicación es clave es los procesos de innovación social, entre más participativo y extensivo se haga es mejor. Explore todas las opciones posibles y escenarios, por ejemplo: redes sociales, puerta a puerta, reuniones informativas, entre otros.	Fortalecer la comunicación a la comunidad para promover la participación activa en la separación y disposición adecuada de los residuos por medio del perifoneo.
Monitorear el progreso del proyecto.	<b>Paso 9</b> – Monitorear ✓ Es importante estar monitoreando los progresos que el proyecto va alcanzando. ✓ Ajuste áreas débiles o priorice acciones. ✓ Establezca procesos de mejora continua	Monitorear el funcionamiento del sistema de recolección y clasificación de residuos, mediante el registro de los datos sobre la cantidad de residuos que se recolectan por mes, semana o año.  ¿Se está llegando a toda el área en que se está aplicando el proyecto?

Aspecto	Paso a Seguir	Ejemplos
<p>Evaluar los resultados obtenidos.</p>	<p><b>Paso 10 – Medir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reúna toda la información relevante sobre el desempeño del proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los objetivos SMART definidos al inicio del proyecto.</li> <li>▪ Las actividades realizadas y los resultados obtenidos.</li> <li>▪ Los recursos utilizados (tiempo, dinero, personal).</li> <li>▪ Las métricas establecidas para medir el éxito.</li> <li>▪ Los comentarios del equipo de trabajo, de los afectados, intervinientes, etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluar el impacto de la reducción de residuos enviados a vertederos y la satisfacción de la comunidad por medio de la Municipalidad.</li> <li>✓ Realizar ajustes y mejoras en el sistema de recolección en función de los resultados del monitoreo y la evaluación, incluyendo cambios en las rutas, frecuencias, tipos de contenedores o estrategias de comunicación.</li> </ul>

Una vez que tenga toda la información recopilada, es hora de analizarla en profundidad, puede buscar patrones de comportamiento, identificar tendencias y comparar los resultados obtenidos con los objetivos que se establecieron. Acá puede utilizar diferentes herramientas de análisis, como gráficos, tablas y matrices, para facilitar la comprensión de los datos.

**RECUERDE:**

*Un plan de trabajo es un documento dinámico que debe ser revisado y actualizado periódicamente para adaptarse a los cambios que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto.*

### 1.3. *Creatividad*

#### ¿Qué es?

La creatividad es la llave que le permitirá encontrar soluciones innovadoras. Es un proceso natural que le permite al ser humano aprender, adaptarse y resolver problemas de manera innovadora.

En los procesos de innovación siempre es importante no conformarse con las respuestas fáciles, se debe cuestionar todo, por eso es importante la creatividad, ya que le permitirá buscar nuevas perspectivas y explorar diferentes ángulos del problema, además, le ayuda a ponerse en el lugar de los demás y mirar los problemas desde diferentes ángulos y formas de pensar.

#### ¿Por qué es importante?

La aplicación de herramientas para la creatividad en la selección de ideas es crucial para el éxito de cualquier proceso innovador, ya que estas herramientas buscan, entre otros aspectos:

- Fomentar la generación de una amplia variedad de ideas. En donde todas son importantes y validas,
- Propiciar la participación de todas las personas, mediante la identificación de ideas y propuestas de solución, sin que nadie se sienta excluido,
- Fomentar una cultura de innovación, ya que se propician procesos novedosos y creativos

### 1.4. *Modelo de Negocio Social*

#### ¿Qué es?

Un modelo de negocio social es una herramienta que permite **agregar valor** a las ideas de negocio con un **enfoque social**. Describe cómo una organización o empresa crea, entrega y captura valor, no solo

para obtener ganancias, sino también para generar un impacto positivo en la sociedad, esto es lo que se conoce como **generar valor social**.

Permite identificar la forma en la que una organización crea valor, con el objetivo de identificar las dificultades y oportunidades de mejora y así poder orientar la estrategia para entregar un servicio de mayor valor a las comunidades en donde operan las organizaciones.

En otras palabras, un modelo de negocio social busca equilibrar lo económico con el propósito social, buscando soluciones innovadoras a problemas sociales.

Algunas características de un modelo de negocio social pueden ser:

- Propósito social: Tiene como objetivo principal abordar un problema social específico.
- Impacto positivo: Debe generar un impacto positivo medible en la comunidad.
- Innovación: Debe utilizar un enfoque innovador para resolver el problema social específico.

### **¿Por qué es importante?**

Los modelos de negocio social son importantes porque ofrecen una forma de abordar problemas sociales de manera innovadora y sostenible. Al combinar el espíritu empresarial con la responsabilidad social, estos modelos pueden generar un impacto positivo en la comunidad.

### **¿Cómo le ayuda en la gestión de los planes de trabajo o proyectos?**

Algunos de los beneficios de utilizar modelos de negocio social en la gestión de proyectos:

- Definición clara de objetivos y alcance: Un modelo de negocio social ayuda a definir claramente los objetivos del proyecto, el valor que se pretende crear y el impacto social que se busca generar. Esto permite conocer en cuales actividades se deben enfocar esfuerzos y recursos para que realmente contribuyan al logro de los objetivos.

- **Identificación de actores clave y grupos de interés:** El proceso de creación de un modelo de negocio social implica identificar a todos los actores involucrados en el proyecto, incluyendo a los beneficiarios, los clientes, los proveedores, los financiadores y los sectores de la comunidad beneficiarios o requeridos. Esto permite comprender las necesidades y expectativas de cada grupo de interés y así desarrollar estrategias para involucrarlos y asegurar su participación.
- **Análisis de viabilidad y sostenibilidad:** La mayoría de los proyectos deben ser económicamente viables y sostenibles a largo plazo, por eso este modelo permite analizar los costos, los ingresos y las oportunidades potenciales del proyecto. Esto permite tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la gestión del proyecto.
- **Monitoreo y evaluación del impacto:** Un modelo de negocio social incluye indicadores que permiten medir el impacto del proyecto en la comunidad. Esto permite dar un seguimiento del progreso del proyecto y evaluar su efectividad.
- **Algo importante de conocer,** es que la información obtenida a través del monitoreo y la evaluación puede ser utilizada para mejorar el proyecto y hasta replicarlo en otros contextos.
- **Comunicación y transparencia:** Un modelo de negocio social proporciona una base clara para la comunicación y la transparencia hacia todos los actores clave y grupos de interés. Esto permite generar confianza y apoyo para el proyecto.

En resumen, un modelo de negocio social le ayuda a convertir una idea en una realidad sostenible enfocada al beneficio de muchas personas, que no es otra cosa, sino que crear valor social.

#### ATENCIÓN:

*Al igual que los planes de trabajo, los modelos de negocio social no son algo fijo, es como una brújula que le guía en la dirección correcta y claramente se puede ajustar en la medida que los proyectos crecen y evolucionan.*

En el capítulo de “Modelo de Negocio Social ¿Cómo se implementa?” Se detallarán los segmentos/actividades requeridas, y todo bajo un enfoque paso a paso.

## MODULO II

### 2. Herramientas para generar ideas innovadoras

Imagine que tiene una caja llena de herramientas especiales que le ayudan a pensar de forma diferente y a crear ideas nuevas y sorprendentes. ¡Eso es lo que son las herramientas para generar ideas innovadoras! Estas herramientas le ayudarán, entre otras cosas a:

- Ver las cosas desde diferentes ángulos: Le ayudan a pensar en un problema o situación desde distintas perspectivas, lo que le permite encontrar nuevas soluciones.
- Conectar ideas: Le ayudan a relacionar conceptos que parecen no tener nada que ver, lo que puede llevar a ideas innovadoras.
- Superar los bloqueos mentales: Le ayudan a superar las barreras que le impiden pensar con claridad y creatividad.

#### ¿Cómo puede usar estas herramientas?

No existe una única forma de usar las herramientas para generar ideas innovadoras. Lo importante es experimentar y encontrar las que mejor funcionen para abordar el tema en cuestión. Aquí hay algunos consejos para empezar:

- Elija la herramienta adecuada para el trabajo: Cada herramienta tiene sus propias fortalezas y debilidades, así que **elija la que mejor se adapte a sus necesidades.**

- Reúna al equipo: El **trabajo colaborativo le ayudará a generar más ideas** y a ver las cosas desde **diferentes perspectivas**, algo muy importante en el proceso de innovación social.
- **Cree un ambiente relajado y creativo**: Es importante que el grupo se sienta cómodo y a gusto para poder pensar de forma creativa.
- No se rindan: La **generación de ideas innovadoras requiere tiempo y esfuerzo**, así que no se desanimen si no se surge u ocurre ninguna idea brillante al principio.

#### Aspectos a preparar antes de la aplicación

- Hojas de papel
- Lapiceros, lápices o marcadores de colores.
- Papel periódico o cartulinas.
- Blocks de notas de colores.
- Marcadores de pizarra acrílica y pizarra acrílica (opcional).
- Refrescos y bocadillos (opcional).

## **2.1. Lluvia de Ideas**

Imagine que tiene un montón de ideas en tu cabeza, pero no sabe cómo sacarlas todas. ¡La técnica Lluvia de Ideas es como una tormenta de ideas que le ayudará a liberarlas todas!

### **¿Qué es?**

Es una técnica simple pero poderosa para generar ideas en grupo. Se trata de reunir a un grupo de personas y animarlas a que compartan todas las ideas que se les ocurran, sin importar lo descabelladas que parezcan.

### **Aspectos Previos.**

- Se debe tener claro el problema o situación que se quiere abordar. Aquí es importante que todos los miembros del grupo de trabajo lo tengan muy claro y no haya ninguna idea, caso contrario se les debe aclarar.
- Con esta herramienta se buscan muchas ideas y no una única idea.
- Todas las ideas son importantes y no debe desecharse ninguna.
- Identifique las personas o grupos claves para el tema identificado.

### Aplicación de la Herramienta con un Ejemplo Práctico.

Siguiendo el mismo ejemplo desarrollado en la sección de “Planes de Trabajo y Proyectos”, se tomará un objetivo del cual se quieren obtener ideas:

**PROYECTO INNOVADOR:** Una iniciativa que promueve la cultura del reciclaje y la reducción de residuos.

Paso	Ejemplo
1. <b>Reúna al equipo:</b> Se recomienda que sea un grupo de personas con diferentes perspectivas y experiencias.	
2. <b>Defina el problema:</b> ¿Qué problema o situación quiere abordar? Asegúrese de que todos los miembros del equipo lo comprendan bien.	Explicar al equipo que la lluvia de ideas les ayudará a identificar los problemas más importantes relacionados con el reciclaje y la reducción de residuos en la comunidad. Como, por ejemplo:  <i>“Queremos ideas para” abordar el problema de falta de conciencia de reciclaje en los hogares y comercios.</i>
3. <b>Elige un lugar adecuado:</b> Encuentra un lugar tranquilo donde todos puedan sentirse cómodos y puedan hablar libremente.	Un salón con las condiciones de espacio y servicios básicos, con sillas y mesas, entre otras facilidades.
4. <b>Prepare los materiales:</b>	Necesitará una pizarra blanca o un papel periódico, marcadores, lapiceros o lápices y un cronómetro para llevar el control de los tiempos (opcional).
5. <b>Establezca las reglas:</b>	Explique las reglas de la Lluvia de Ideas:

Paso	Ejemplo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. No hay ideas malas. Se aceptan todo tipo de ideas, sin importar lo locas que parezcan.</li> <li>b. Habla una sola persona a la vez. Para que todos puedan escucharse, solo una persona habla a la vez.</li> <li>c. Escriba todas las ideas. Anote todas las ideas que se sugieran, sin importar lo pequeñas que parezcan.</li> <li>d. Desarrolle las ideas. Las personas pueden ampliar sus ideas o combinarlas con otras.</li> </ul>
<p>6. <b>Comience la sesión:</b></p>	<p>Si tiene cronometro a mano establezca el tiempo de duración y de inicio al proceso.</p> <p>Podría ser en primera instancia trabajo individual.</p> <p>Cada persona escribe sus ideas para acatar el problema señalado y explicado en punto 2, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas no saben qué se puede reciclar y qué no.</li> <li>• Las personas no entienden los beneficios del reciclaje.</li> <li>• Las personas no saben dónde reciclar sus residuos.</li> </ul> <p>Todas las ideas se escriben en los papeles, block de notas, papel periódico, etc.</p>
<p>7. <b>Termine la sesión:</b></p>	<p>Cuando se te acabe el tiempo o se hayan generado suficientes ideas, termina la sesión.</p>

Paso	Ejemplo
8. <b>Revise las ideas:</b>	Una vez que se haya terminado, se debe tomar un tiempo para revisar todas las ideas que se han generado.

Una vez finalizada la sesión se puede indicar a cada persona que diga en voz alta sus ideas o bien se pueden agrupar las ideas obtenidas, por ejemplo, por temas afines, eliminar las ideas duplicadas y seleccionar las ideas más prometedoras.

No se preocupe, en la siguiente herramienta se le explica el cómo puede “Seleccionar Ideas”.

## **2.2. *World Café (Café del Mundo)***

Imagine una cafetería donde, en lugar de solo tomar café, las personas se reúnen para conversar sobre temas importantes y generar ideas nuevas. Esa es la esencia de esta herramienta, facilita el diálogo colaborativo para abordar desafíos sociales y encontrar soluciones innovadoras.

### **¿Qué es?**

Es una herramienta que utiliza el dialogo participativo para fomentar la discusión y el intercambio de ideas en grupos grandes. Busca recopilar una amplia gama de ideas y pensamientos y así generar soluciones creativas a problemas complejos sociales.

Permite entonces crear conversaciones significativas y productivas en grupos grandes, que al mismo tiempo permitan promover el intercambio de conocimientos y la co-creación de ideas.

### **Aspectos Previos.**

- Tener muy claro el propósito de la conversación.
- Preparar preguntas con sentido y referentes al tema/problema/proyecto a tratar, y que sobre todo inviten al dialogo.
- Agrupar el salón en espacio de mesas pequeñas y sillas (de 4 a 6 personas), simulando una cafetería.
- Materiales para escribir como por ejemplo hojas de papel, lapiceros, lápices o marcadores de colores, papel periódico o cartulinas, blocks de notas de colores, etc.
- Identifique las personas o grupos claves para el tema identificado.

## ¿Cómo Funciona?

- Como se indicó en los aspectos previos, la idea es crear un ambiente similar al de una cafetería y en donde se puedan compartir ideas, pensamientos, soluciones.
- Los participantes se sientan en las mesas con el fin de discutir las preguntas específicas preparadas e identificadas.  
  
Este aspecto es muy importante, por cuanto las conversaciones deben guiarse por estas preguntas, las cuales deben ser abiertas y con sentido y que inviten a los participantes a la reflexión profunda y a la exploración de ideas.
- Se llevan a cabo varias rondas de conversación, y después de cada ronda, los participantes cambian de mesa, mezclándose con diferentes personas en cada ronda para enriquecer el proceso creativo.
- Los participantes deben utilizar el papel periódico o cartulinas, blocks de notas para escribir sus ideas, como ocurre en la herramienta de Lluvia de Ideas.

### Aplicación de la Herramienta con un Ejemplo Práctico.

Siguiendo el mismo ejemplo desarrollado en la sección de “Planes de Trabajo y Proyectos”, se tomará un objetivo del cual se quieren obtener ideas:

**PROYECTO INNOVADOR:** Una iniciativa que promueve la cultura del reciclaje y la reducción de residuos.

Paso	Ejemplo
<p>1. <b>Preparación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir el propósito: Clarificar el objetivo de la conversación referente al tema/problema/proyecto a tratar.</li><li>• Diseñar las preguntas: Formular preguntas que sean relevantes y que inviten a la reflexión y al diálogo.</li><li>• Organizar el espacio: Crear un entorno similar a una cafetería con mesas pequeñas y materiales de escritura.</li></ul>	<p><b>Objetivo:</b> Enfocarse en aumentar la conciencia sobre el reciclaje en hogares y comercios.</p> <p><b>Preguntas:</b></p> <p>¿Cuáles son las principales barreras para el reciclaje en hogares y comercios?</p> <p>¿Qué estrategias podrían ser efectivas para aumentar la conciencia sobre el reciclaje?</p> <p>¿Cómo podemos involucrar a la comunidad en iniciativas de reciclaje?</p>
<p>2. <b>Inicio del Café:</b></p>	

Paso	Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida e introducción: Explicar el propósito y el formato del World Café a los participantes.</li> <li>• Primera ronda: Los participantes se sientan en las mesas y discuten la primera pregunta.</li> </ul>	
<p><b>3. Cambio de mesas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de cada ronda, los participantes cambian de mesa.</li> <li>• Una de las personas se quedará en la mesa y actuará como "anfitrión" y deberá resumir la discusión anterior a los nuevos integrantes de la mesa</li> </ul>	<p>Recuerde que cada pregunta es una ronda nueva y que se deben cambiar de mesa y compartir con nuevos participantes.</p>
<p><b>4. Repetir rondas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se llevan a cabo varias rondas con nuevas preguntas o profundizando en las anteriores.</li> </ul>	<p>Recuerde que siempre que hay cambio de mesa una de las personas se quedará en la mesa y actuará como "anfitrión" y deberá resumir la discusión anterior a los nuevos integrantes de la mesa</p>
<p><b>5. Consolidación:</b></p>	

Paso	Ejemplo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Al final de todas las rondas, se realiza una sesión plenaria donde se comparten y consolidan las ideas y temas que surgieron en todas las mesas.</li> </ul>	
<p><b>6. Termine la sesión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexionar con todos los participantes sobre las conclusiones obtenidas en el paso 5.</li> </ul>	

No se preocupe, en la siguiente herramienta se le explica el cómo puede “Seleccionar Ideas”.

### **2.3. Técnicas para Selección de Ideas**

*NOTA: En este punto del proceso, deberá tomar las ideas obtenidas producto de la aplicación de Lluvia de Ideas o World Café (Café del Mundo) o cualquier otra herramienta creativa.*

#### ** Para qué sirven?**

Imagine que, una vez aplicada la técnica anterior, tendrá a mano un montón de ideas innovadoras y de valor, pero no sabe cuál elegir. Aquí es donde entra en juego la técnica de selección de ideas: Es un proceso de filtrado que le ayudará a encontrar las ideas más prometedoras, viables, accesibles, etc.

Existen varias alternativas que se pueden utilizar, dependiendo del contexto, en que se está, para esta guía se presentarán 2:

#### **Técnica Votación Múltiple.**

Es una herramienta que apoya el proceso de toma de decisión sobre las ideas, ya que les facilita a los participantes la priorización de las mismas de entre un conjunto de ideas, temas o problemas de manera rápida y efectiva.

#### *** Para qué se utiliza esta técnica?***

Por ejemplo:

- Priorizar ideas en una lluvia de ideas.
- Seleccionar los temas más importantes para discutir en una reunión.
- Evaluar la importancia de diferentes problemas o necesidades.
- Elegir las mejores alternativas para un proyecto.
- Tomar decisiones de manera consensuada en un grupo.

*Aplicación de la Herramienta con un Ejemplo Práctico.*

Paso	Detalles
1. <b>Reúna las ideas</b> que se generaron en la sesión de Lluvia de Ideas o World Café y que serán votadas.	
2. <b>Presente la lista de ideas</b> a los participantes y explique la dinámica de la votación.	<p>Escriba cada idea en una cartulina, block de notas o en una pizarra y que sea accesible a los participantes.</p> <p>Cada participante recibirá una cantidad de votos y los podrá colocar sobre las ideas que considere importantes.</p> <p>Los votos se pueden votar a gusto del participante, por ejemplo: todos en una sola idea, uno en cada idea, o cualquier combinación que prefieran.</p>
3. <b>Vote por cada una de las ideas</b>	<p>A cada participante se le entrega un número determinado de votos, por ejemplo 5 votos.</p> <p>Las personas votan por las ideas que le parezcan más valiosas. Esto se puede hacer, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Usando block de notas adhesivos.</li><li>• Marcando con un marcador.</li></ul>

Paso	Detalles
4. Contar los votos	<p>Una vez que todos los participantes hayan votado, se cuenta el número de votos que ha recibido cada idea.</p> <p>Las ideas se organizan según la cantidad de votos recibidos, de mayor a menor preferiblemente.</p>
5. Genere un plan de acción	<p>Analice el impacto de las ideas ganadoras y genere un plan de acción para las seleccionadas</p>

**ATENCIÓN:**

*En la siguiente página encontrará cómo analizar el impacto de las ideas. Además, no se preocupe por el plan de acción, más adelante, en el “Modelo de Negocio Social” se le explicará el paso a paso.*

### **Técnica Matriz Impacto-Esfuerzo.**

Imagine que tiene una lista de tareas por hacer, pero no sabe por dónde empezar. Aquí es donde entra en juego la Matriz Impacto-Esfuerzo.

Esta herramienta se utiliza para priorizar las ideas, tareas o proyectos, pero desde una óptica de dos criterios: impacto y esfuerzo necesarios para lograr su implementación. Esta matriz ayuda a que se pueda visualizar y tomar decisiones sobre las acciones que se pueden tomar de primero, cuáles pueden esperar, y cuáles podrían ser descartadas, todo lo anterior en virtud al impacto-esfuerzo necesarios para su implementación.

#### ***¿Para qué se utiliza esta técnica?***

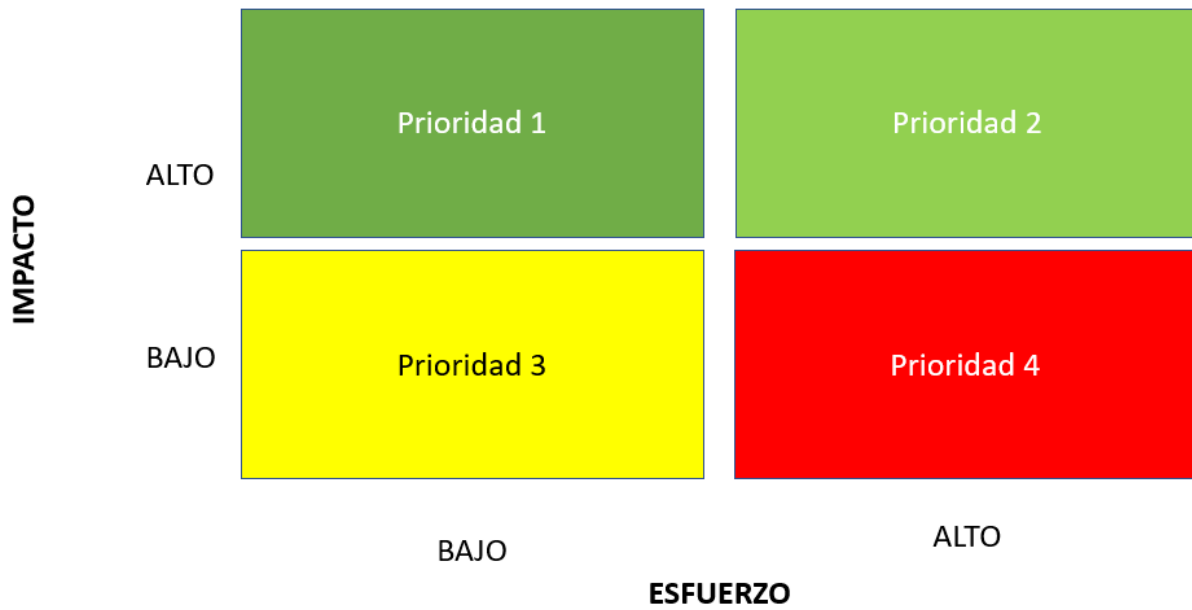
- Para apoyar la toma de decisiones sobre qué ideas/ realizar y cuáles posponer o delegar.
- Para ayudarle a tener más claro en cuales ideas debe enfocarse en virtud que generan mayor impacto con un menor esfuerzo.

#### ***Componentes de la Matriz Impacto-Esfuerzo***

- **Impacto:** Es el beneficio o valor que las ideas podrían aportar si se implementa o poner en ejecución.
- **Esfuerzo:** Son los recursos necesarios para implementar las ideas. Por ejemplo, se contemplan aspectos como tiempo, costos, mano de obra, etc.

#### ***Cuadrantes de la Matriz Impacto-Esfuerzo.***

En la siguiente imagen se muestra cada uno de los cuadrantes o espacios que contempla una matriz de impacto-esfuerzo:



*Nota:* Diseño de matriz impacto-esfuerzo con base en Design for Six Sigma

En la siguiente tabla se explican con mayor claridad y con ejemplos cada uno de los cuadrantes y siguiendo los colores respectivos:

*Aplicación de la Herramienta con un Ejemplo Práctico.*

**PROYECTO INNOVADOR:** Una iniciativa que promueve la cultura del reciclaje y la reducción de residuos.

<b>Alto Impacto, Bajo Esfuerzo</b>	<b>Alto Impacto, Alto Esfuerzo</b>
<p>Acá se colocan las ideas que <b>dan gran impacto o valor y con poco esfuerzo</b>. Todo lo que se ubique en este cuadrante se debe priorizar ya que son las que tendrán el mayor impacto y con menos esfuerzo.</p>	<p>Acá se colocan las ideas que <b>dan gran impacto o valor, pero implicarán más esfuerzo</b>. Todo lo que se ubique en este cuadrante se debe evaluar con mayor detalle y decidir si vale la pena el esfuerzo que requieren.</p>
<p><b>Ejemplo:</b></p> <p>Crear carteles, folletos y videos informativos que expliquen la importancia del reciclaje y la reducción de residuos y distribuirlos en escuelas, comercios, salones comunales.</p>	<p><b>Ejemplo:</b></p> <p>Establecer un sitio en donde las personas puedan llevar sus residuos reciclables y aprender más sobre las prácticas ambientales.</p>

### Bajo Impacto, Bajo Esfuerzo

Acá se colocan las ideas que **no aportan mucho, y tampoco implican mucho esfuerzo**. Todo lo que se ubique en este cuadrante se recomienda realizarlo sin presiones y sin ninguna prioridad.

#### Ejemplo:

Organizar eventos especiales los sábados por la mañana para conmemorar fechas importantes relacionadas con el medio ambiente.

### Bajo Impacto, Alto Esfuerzo

Acá se colocan las ideas que **requieren de mucho esfuerzo y no dan un gran impacto**. Todo lo que se ubique en este cuadrante se recomienda, si es posible, delegarlo a alguien más o buscar formas más eficientes de hacerlas. Si bien estas ideas requieren un alto esfuerzo, no significa que no sean importantes, de hecho, algunas de ellas pueden generar un gran impacto positivo a largo plazo.

#### Ejemplo:

Diseñar e implementar programas de educación ambiental en la escuela y colegio, para fomentar la conciencia y compromisos ambientales por medio de un gestor ambiental externo..

### *¿Cómo Funciona?*

1. **Crear el listado** de todas las ideas que necesita evaluar.
2. **Evaluar el Impacto y Esfuerzo** de las ideas: Para este caso deberá asignarle una puntuación relativa a cada una de ellas en términos de su impacto y esfuerzo. Por ejemplo, puede utilizar una escala numérica (del 1 al 10) o cualitativamente (bajo, medio, alto).
3. **Colocarlos en la Matriz:** Coloque cada idea/tareas/proyectos en el cuadrante adecuado de la matriz según sus puntuaciones de impacto y esfuerzo hechas en el punto 2.
4. **Analizar y Priorizar:** Analiza las ideas en cada cuadrante y decida las acciones que desean ejecutar, pero basándose en las prioridades definidas por la matriz.
5. **Implementar Plan de Acción:** Desarrollar el plan de acción para implementar las ideas prioritarias.

#### **ATENCIÓN:**

*No se preocupe por el plan de acción, más adelante, en el “Modelo de Negocio Social” se le explicará el paso a paso.*

## MODULO III

### 3. Modelo de Negocio Social

En la sección "Conceptos Previos" se definió el modelo de negocio social como una herramienta que aporta valor a las ideas de negocio bajo un enfoque social y beneficioso para la comunidad. Es también una herramienta que permite conceptualizar e identificar la forma en la que una organización crea valor, con el objetivo de identificar las dificultades y oportunidades de mejora y orientar la estrategia para entregar un servicio de mayor valor a las comunidades en donde operan las organizaciones.

Ahora bien, a lo largo de esta guía, se ha utilizado, y para un mejor entendimiento y comprensión de esta guía, como ejemplo un proyecto innovador: "una iniciativa que promueve la cultura del reciclaje y la reducción de residuos"; se ha aprendido cómo aplicar algunas herramientas para la generación de ideas y se han detallado técnicas para seleccionar ideas más viables o con mayor impacto, todo esto, desde una participación comunitaria mediante la integración de participantes de todas las aristas de la comunidad. Finalmente, todas estas herramientas convergen en la necesidad de crear un plan de acción para generar dichas ideas/proyectos.

Aquí es en donde entra en juego este Modelo, ya que es un actor fundamental en la creación de planes de acción por las justificaciones dadas de previo en la sección de "Conceptos", pero conviene recordar algunas para una mejor comprensión:

#### *¿En qué ayuda tener un Modelo de Negocio?*

Algunas ideas orientadoras:

- A tener una visión clara de su modelo de negocios, identificando y comprendiendo los elementos clave que lo componen, quienes son sus proveedores, cuáles son los canales en que me comunico, que necesito, entre otros.

- La dinamicidad de estos modelos permite tener una flexibilidad de adaptarse a los cambios en el entorno en que las empresas u organizaciones actúan. Pueden ajustar fácilmente su modelo de negocios en respuesta a nuevas oportunidades o desafíos.
- Un punto esencial es que se pueden enfocar los esfuerzos y proyectos a comprender las necesidades y deseos de sus clientes o población meta, ya que, al satisfacer estas necesidades o deseos de manera efectiva, se mejora la satisfacción del cliente y, en última instancia, se garantiza el éxito y se genera un valor social, para el caso de la innovación social.
- Contribuye a mapear y crear relaciones comerciales con comercios y/o pymes y/o emprendimientos claves para alcanzar los objetivos que se planteen.

### ***Segmentos del Modelo de Negocio***

Para una mejor comprensión, imagínese que el proyecto innovador que se ha venido utilizando a lo largo de esta guía es una especie de rompecabezas, este necesita de una serie de piezas (segmentos para este caso) que deben alinearse junto a otras para formar una figura (proyecto innovador), claro, sabrá que cada pieza tiene un diseño diferente al resto, pero que se al alinearse a otra va formando parte de una única figura. Esas piezas son los segmentos de un Modelo de Negocio Social, cada uno tiene un papel específico para que la organización o empresa pueda tener éxito y puedan generar un valor social a la mayoría de las personas que habitan en la comunidad.

En la siguiente sección se detallarán cada uno de los segmentos.

### ¿Cómo se representa?

Siguiendo con el mismo ejemplo anterior en que se asoció el modelo con la figura de un rompecabezas, el Modelo de Negocio Social se representa a través de un lienzo, el cual está compuesto por cada uno de los segmentos que le complementan.

Es importante mencionar que el lienzo que a continuación se presenta no es único o exclusivo, pueden existir diferentes versiones del mismo.

Para efectos de esta guía, el modelo propuesto a trabajar fue adaptado por el Laboratorio de Innovación Social de la empresa Tandemic, la cual es una empresa asiática con presencia en países como Malasia, Singapur, Tailandia y Filipinas y es considerada como una firma orientada a la innovación y que desarrolla dichos proyectos con gobiernos, empresas y organizaciones sociales. Dicho modelo está compuesto de 13 segmentos:

RECURSOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	TIPO DE INTERVENCIÓN	SEGMENTOS	PROPUESTA DE VALOR
			Beneficiarios	Social
				Medidas de Impacto
<b>SOCIOS Y ACTORES CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	Clientes	
				Clientes
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>GANANCIAS</b>	<b>INGRESOS</b>	

Ahora para una mejor comprensión, se procederá a explicar cada uno de los segmentos y con algunas preguntas que le ayudarán en el proceso de creación del modelo:

Segmento	Definición	Preguntas Claves
1.Segmento de Beneficiarios	Identifica los grupos de personas o empresas que reciben o disfrutan del producto/servicio.	¿Para quién estamos creando valor y se beneficiarán?
2.Segmento de Cliente	Identifica los grupos específicos de personas o empresas a los que la empresa intenta llegar y servir.	¿Quiénes son las personas u organizaciones que pagarán para abordar este problema?
3.Propuesta de Valor Social	Describe los productos o servicios que la empresa ofrece y destaca que los hace únicos y valiosos para los clientes.	¿Qué beneficios obtiene el beneficiario por el producto/servicio que recibe?
4.Impacto de las Medidas	Identifica qué tipo de impacto social está creando y cómo podría medirse.	¿Cómo demuestro que se está creando impacto social?
5.Propuesta de Valor del Cliente	Se centra en establecer una conexión profunda y significativa con los clientes objetivo (personas, comunidad) desde una perspectiva innovadora y efectiva.	¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué quieren obtener los clientes con esta iniciativa?
6.Canales	Indica cómo la empresa entrega sus productos o servicios a los clientes, ya sea a través de canales físicos, digitales o una combinación de ambos.	¿Cómo llega a sus beneficiarios y clientes? ¿A través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de beneficiarios y clientes? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables?
7.Tipo de Intervención:	Identifica el tipo de intervención que se desea realizar.	¿Cuál es el formato de su intervención? ¿Es un taller? ¿un servicio? ¿un producto?

Segmento	Definición	Preguntas Claves
8.Ganancias	Define el cómo se piensa invertir las ganancias en caso de existir. Se pretende entonces que se planifique y comunique qué sucede con las ganancias y dónde pretende reinvertirse.	¿Dónde se van a invertir los beneficios? ¿Cómo se van a invertir?
9.Ingresos	Detalla las formas en que la empresa genera ingresos a través de la venta de productos, servicios, suscripciones, publicidad, entre otros. Se pretende que se desglose las fuentes de ingresos.	¿Cuáles son las fuentes de ingreso?
10.Recursos Clave	Enumera los activos y recursos fundamentales que la empresa necesita para operar y ofrecer su propuesta de valor.	¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Fuentes de financiamiento?
11.Actividades Clave	Describe las acciones y operaciones esenciales que la empresa debe llevar a cabo para ejecutar su modelo de negocio.	¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Qué actividades programáticas y no programáticas llevará a cabo su organización?
12.Socios y actores Clave	Identifica las alianzas estratégicas y colaboraciones necesarias para el éxito del negocio.	¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Quiénes son los grupos esenciales que necesitará involucrar para implementar su programa?
13.Estructura de Costos	Detalla todos los costos asociados con la operación del modelo de	¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro

Segmento	Definición	Preguntas Claves
	negocio, incluyendo costos fijos y variables.	modelo de negocio social? ¿Qué recursos clave son más caros? ¿Qué actividades clave son las más caras? ¿Cuáles son sus mayores gastos?

### ***Aplicación de la Herramienta con un Ejemplo Práctico.***

En esta última etapa de la guía, se espera que todos los participantes hayan participado activamente en las fases previas de generación y selección de ideas. Mediante la aplicación de las herramientas y técnicas creativas, se han obtenido las propuestas de valor con mayor impacto y enfocadas en abordar un problema social específico, por ejemplo, o bien a plantear un proyecto de alto impacto.

Esta guía se ha venido desarrollando bajo una estrategia enfocada a brindar una perspectiva participativa, involucrando activamente a las personas claves relacionadas con el problema o proyecto en cuestión. De esta manera, se garantiza que las soluciones propuestas sean relevantes, factibles y con un impacto positivo en la comunidad.

Se procede, entonces, a la generación del modelo paso a paso, aplicando un ejemplo para su mayor comprensión.

**Paso 1:** Reunir a las personas que participaron en los talleres de generación de ideas.

**Paso 2:** Imprimir varias guías del modelo y que se muestran en el paso 5, incluidos los ejemplos para una mayor comprensión. Además de otras impresiones sin los ejemplos, estas serán sobre las que se trabajarán las sesiones.

**Paso 3:** Se podría dividir a los participantes en grupos más pequeños y así tener una mayor participación.

**Paso 4:** Validar que todos los participantes tengan claro la(s) propuesta(s) de valor. Caso contrario, explicarlas con amplitud y claridad.

**Paso 5:** Llenado de la plantilla siguiente del modelo en la columna “Ejemplos”. Este ejercicio corresponde a responder las preguntas claves propuestas y que sirven de guía para una mejor comprensión:

**Ejemplo:**

**PROYECTO INNOVADOR:** Una iniciativa que promueve la cultura del reciclaje y la reducción de residuos.

**Propuesta de valor obtenida producto de las técnicas de selección:**

“Establecer un sitio en donde las personas puedan llevar sus residuos reciclables y aprender más sobre las prácticas ambientales”

Segmento	Preguntas Claves	Ejemplos
1.Segmento de Beneficiarios	¿Para quién estamos creando valor y se beneficiarán?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Personas y comercios que buscan reciclar.</li><li>• Personas interesadas en el medio ambiente.</li><li>• Medioambiente.</li></ul>
2.Segmento de Cliente	¿Quiénes son las personas u organizaciones que pagarán para abordar este problema?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Municipalidad</li><li>• Asociación de Desarrollo Integral</li><li>• Empresas que posee capital bajo el enfoque de responsabilidad social.</li><li>• Organizaciones no gubernamentales y con enfoque ambiental.</li></ul>
3.Propuesta de Valor Social	¿Qué beneficios obtiene el beneficiario por el producto/servicio que recibe?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un lugar donde se pueda recibir y gestionar los residuos valorizables y evitando así que lleguen a los vertederos, en el mejor de los casos, caños, calles, ríos y mares.</li><li>• Un lugar con horarios extendidos que permiten a las personas acomodarse a sus horarios.</li><li>• Darle una mano al ambiente y a los recursos naturales y hasta las futuras generaciones.</li><li>• Un lugar que sirva de centro de capacitación para que todas las personas puedan aprender prácticas de reciclaje.</li></ul>

Segmento	Preguntas Claves	Ejemplos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un emprendimiento comunitario que ayudará a madres jefas de hogar.</li> </ul>
4. Impacto de las Medidas	¿Cómo demuestro que se está creando impacto social?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de kilos de residuos valorizables que se logran gestionar por mes.</li> <li>• Porcentaje de participación de la comunidad por grupos de edades, por ejemplo, para valorar donde se debe enfocar más el esfuerzo.</li> <li>• Registro de las personas que reciben las capacitaciones y cuantos kilos gestionan responsablemente.</li> <li>• Asociarse con la Dirección de Gestión de Calidad Ambiental para calcular la cantidad de toneladas de dióxido de carbono que se logran reducir por mes y por año.</li> <li>• Encuesta de satisfacción en la comunidad.</li> </ul>
5. Propuesta de Valor del Cliente	¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Qué quieren obtener los clientes con esta iniciativa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir a un medio ambiente más limpio y saludable.</li> <li>• Vivir en una comunidad sin desechos en las calles y caños.</li> <li>• Oportunidad para capacitarse y llevar talleres especializados en temas ambientales.</li> <li>• Apoyo al desarrollo de la comunidad y al grupo de emprendedoras.</li> </ul> <p>¿Qué quieren obtener los clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser parte de la solución.</li> <li>• Aprender sobre temas ambientales y buenas prácticas.</li> <li>• Ayudar a un dejar un mejor planeta para sus futuras generaciones.</li> <li>• Ser parte de una comunidad organizada y ejemplar.</li> </ul>
6. Canales	¿Cómo llega a sus beneficiarios y clientes? ¿A través de qué canales quieren llegar nuestros segmentos de beneficiarios y clientes? ¿Cómo los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales: Facebook, Instagram.</li> <li>• Grupos de WhatsApp organizados.</li> <li>• Invitación a noticieros nacionales y provinciales.</li> </ul>

Segmento	Preguntas Claves	Ejemplos
	estamos alcanzando ahora? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son más rentables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos comunitarios como ferias, misas, cultos.</li> <li>• Visita casa a casa.</li> <li>• Visita a centros educativos.</li> <li>• Visita a comercios.</li> <li>• Unión con la Municipalidad e instituciones afines.</li> <li>• Sitio web</li> </ul>
7.Tipo de Intervención:	¿Cuál es el formato de su intervención? ¿Es un taller? ¿un servicio? ¿un producto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un espacio físico donde las personas puedan depositar sus residuos valorizables de manera segura y conveniente.</li> <li>• El sitio puede contar con diferentes áreas para la recepción, clasificación, almacenamiento y procesamiento de los materiales reciclables.</li> <li>• Se pueden habilitar espacios para la educación ambiental, como aulas, talleres y áreas de exhibición.</li> </ul>
8.Ganancias	¿Dónde se van a invertir los beneficios? ¿Cómo se van a invertir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden ser reinvertidas en el proyecto para asegurar su sostenibilidad a largo plazo, ampliar su alcance y maximizar su impacto social y ambiental.</li> <li>• Ayuda económica al grupo de mujeres jefas de hogar de la comunidad.</li> <li>• Desarrollar nuevos programas educativos y talleres para diferentes grupos de edad y niveles de conocimiento.</li> <li>• Desarrollar nuevos productos y servicios innovadores a partir de materiales reciclados.</li> <li>• Invertir en proyectos de reforestación y proyectos ambientales en la comunidad.</li> <li>•</li> </ul>
9.Ingresos	¿Cuáles son las fuentes de ingreso?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos o servicios pertenecientes a la ADI y que le permiten generar sus propios recursos económicos para inversión en la comunidad.</li> </ul>

Segmento	Preguntas Claves	Ejemplos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo anual por parte de la Municipalidad.</li> <li>• Apoyo de organizaciones no gubernamentales.</li> <li>• Venta de materiales reciclables.</li> <li>• Subvenciones y programas de apoyo del MINAE, Ministerio de Salud, etc.</li> <li>• Alianzas con empresas.</li> <li>• Patrocinios y donaciones.</li> <li>• Fondos públicos de la Asociación de Desarrollo Integral.</li> <li>• Venta de productos elaborados con materiales reciclados.</li> <li>• ¿Venta de capacitaciones a escuelas, empresas?</li> <li>• Sistema Banca para el Desarrollo.</li> <li>• Fondos Propyme.</li> </ul>
10.Recursos Clave	<p>¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor?</p> <p>¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Fuentes de financiamiento?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio adecuado para la recepción, clasificación, almacenamiento y procesamiento de materiales reciclables.</li> <li>• Fondos económicos para la inversión inicial en infraestructura, equipos, materiales.</li> <li>• Personal capacitado en gestión de residuos, reciclaje, educación ambiental y atención al cliente, es decir un Gestor Ambiental.</li> <li>• Personal humano que se encargue del proceso, en este caso el grupo de mujeres jefas de hogar.</li> </ul>
11.Actividades Clave	<p>¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor? ¿Nuestros canales de distribución? ¿Relaciones del cliente? ¿Qué actividades programáticas y no programáticas llevará a cabo su organización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción, clasificación, almacenamiento y procesamiento de materiales reciclables de manera eficiente y segura.</li> <li>• Desarrollo e implementación de programas educativos para diferentes grupos etarios.</li> <li>• Desarrollo y gestión de un sitio web, redes sociales.</li> </ul>

Segmento	Preguntas Claves	Ejemplos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar atención personalizada a los usuarios a través de diferentes canales (presencial, telefónico, online).</li> <li>• Involucrar a las personas a través de talleres, eventos y programas de voluntariado.</li> <li>• Reuniones con la comunidad, comercios, Municipalidad, Organizaciones no gubernamentales y otros.</li> </ul>
12.Socios y actores Clave	¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Quiénes son los grupos esenciales que necesitará involucrar para implementar su programa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipalidad</li> <li>• Instituciones de Gobierno</li> <li>• Organizaciones no gubernamentales</li> <li>• Comercios</li> <li>• Escuelas y colegios</li> <li>• Empresas de reciclaje y valorización de materiales</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Asociación de Desarrollo Integral</li> </ul>
13.Estructura de Costos	¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio social? ¿Qué recursos clave son más caros? ¿Qué actividades clave son las más caras? ¿Cuáles son sus mayores gastos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial en la compra o alquiler del lugar, equipos y mobiliario.</li> <li>• Salarios y cargas sociales.</li> <li>• Servicios públicos.</li> <li>• Transporte de materiales reciclable.</li> <li>• Materiales educativos y recursos didácticos.</li> </ul>

#### Paso 6:

- Ahora que tiene listo el modelo de negocio social, puede proceder a generar el plan de trabajo y de acción que incluya:
  - Detalle de todas las actividades claves, los responsables, los tiempos, los recursos y los indicadores de medición, todo lo anterior necesarios para implementar el modelo de negocio de manera efectiva.
  - Costos y fuentes de financiamiento asociados a cada etapa de la implementación de la propuesta de valor.

#### Recuerde:

- Es importante evaluar y medir el impacto, para eso puede utilizar las métricas de medición identificadas en el modelo.
- Promueva la participación activa de la comunidad mediante el involucramiento de toda la comunidad en el diseño, implementación y evaluación del modelo de negocio social para garantizar su relevancia y sostenibilidad.

Finalmente, es importante recordar que el modelo de negocio social es un documento dinámico que debe ser revisado y actualizado periódicamente para reflejar los cambios que suceden, las lecciones aprendidas y las nuevas oportunidades.

#### EXITOS

*«Un sueño no se hace realidad por arte de magia, necesita sudor, determinación y trabajo duro»*

*Colin Powell, ex secretario de Estado de Estados Unidos.*

*Tomada del sitio: [https://www.goodreads.com/author/quotes/138507.Colin\\_Powell](https://www.goodreads.com/author/quotes/138507.Colin_Powell)*

## MODULO IV

### 4. Consejos para Fomentar la Participación Comunitaria

- **Cree espacios de encuentro:** Organice reuniones, talleres o eventos donde las personas puedan reunirse, compartir ideas y trabajar juntos en proyectos que beneficien a la comunidad. Recuerde que lo importante siempre será crear un valor social.
- **Todos son importantes:** Es muy importante que se le brinde participación a todas las personas de su comunidad, independientemente de su edad, condición social o cualquier otra característica. Cree formas de incluir a todos, tome en cuenta estrategias como diferentes horarios de reuniones.
- **Uso de recursos:** Utilice siempre recursos visuales como imágenes, dibujos o videos para explicar ideas complejas, así se asegurará una mejor comprensión.
- **Busque asociarse:** Reúnase, convoque, conozca, apoye a los líderes y organizaciones comunitarias, ya que son recursos claves que puedan motivar a otros a participar.
- **Actúe con transparencia:** Importante también es que se sea transparente y se actúe con honestidad en el manejo de recursos, objetivos. Informe siempre con transparencia los logros y no logros obtenidos.
- **Rendición de cuentas:** En la misma línea del consejo anterior, asegúrese de tener un proceso continuo de rendición de cuentas a toda la comunidad. Informe regularmente sobre el progreso y los resultados de las iniciativas que se ha venido desarrollando en la comunidad.
- **Diversifique los canales de comunicación:** Recuerde que debe llegar a todos por igual, por eso utilice múltiples canales de comunicación y participación para llegar a una mayor cantidad de personas.

## 2. VALIDACIÓN DE LA GUÍA

### *Metodología de Validación e Infografías*

Para validar la guía se convocó a una reunión a la Junta Directiva de la Asociación. Durante la reunión, se entregó a cada participante una copia impresa. A continuación, se realizó una presentación detallada del documento, explicando su organización, estructura y contenido. Se hizo especial hincapié en la división de la guía por módulos, facilitando su comprensión y uso.

Posteriormente, se procedió a verificar cada módulo de la guía, revisando en detalle su contenido y estructura. Se brindó la oportunidad a los participantes de realizar preguntas y aclarar dudas. La percepción inicial de la Junta Directiva fue muy positiva, destacando la claridad, utilidad y practicidad de la misma.

Sí se manifestó la importancia de planificar la capacitación una vez que finalice el proceso del proyecto final de graduación, para poder aprender a profundidad y ponerla en práctica en los próximos proyectos y necesidades.

A su vez, se les presentaron 3 propuestas de infografías desarrolladas a modo de referencia y con base en el contenido de la guía. Este tema igualmente fue muy bien recibido por parte de las personas participantes.

Se procede a continuación a presentar las 3 propuestas de infografías por medio de las figuras 12, figura 13 y figura 14:

#### **Figura 12**

*Infografía de propuesta del tema “Planes de Trabajo”*

# PLANES DE TRABAJO

Para conocer más a profundidad favor referirse al Modulo I, sección 1.2. Planes de Trabajo y Proyectos

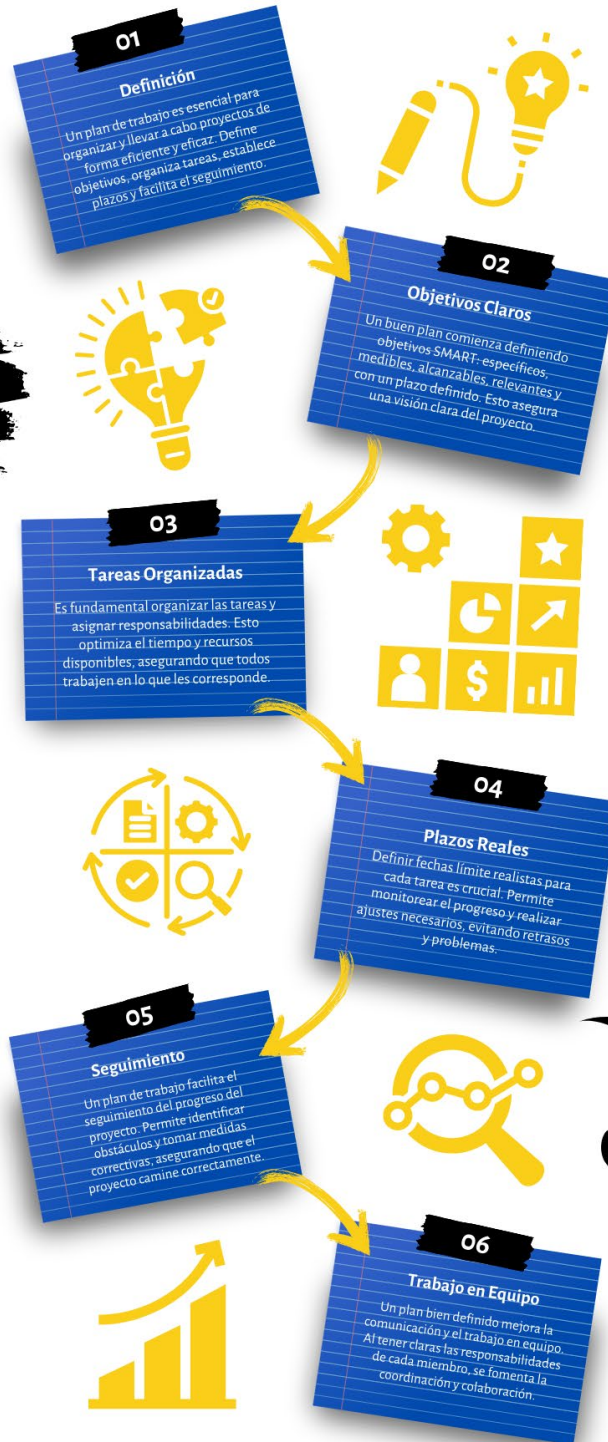


Figura 13

Infografía de propuesta del tema “Lluvia de Ideas”



**Figura 14**

*Infografía de propuesta del tema “Innovación Social”*



*Nota: Las figuras 12,13 y 14 son de elaboración propia.*

### **Resultados de Encuesta de Validación de Diseño**

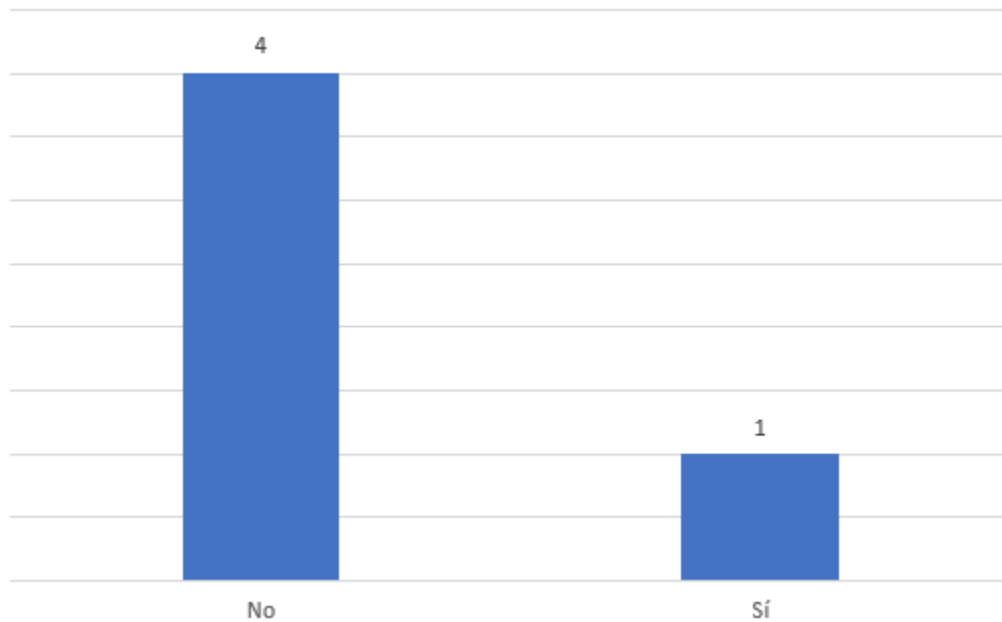
Una vez realizada la presentación detallada de la guía y según se detalló en el apartado anterior, se procedió a aplicar una encuesta desarrollado en Google Forms a los miembros de la Junta Directiva de la ADI.

Dicha encuesta constó de 6 preguntas y que puede ser consultada en el Anexo 6.

**Pregunta 1:** Antes de este proceso de colaboración en el proyecto final de graduación, ¿Conocía sobre el concepto de innovación social?

**Figura 15**

*Conocimiento del concepto de Innovación Social*



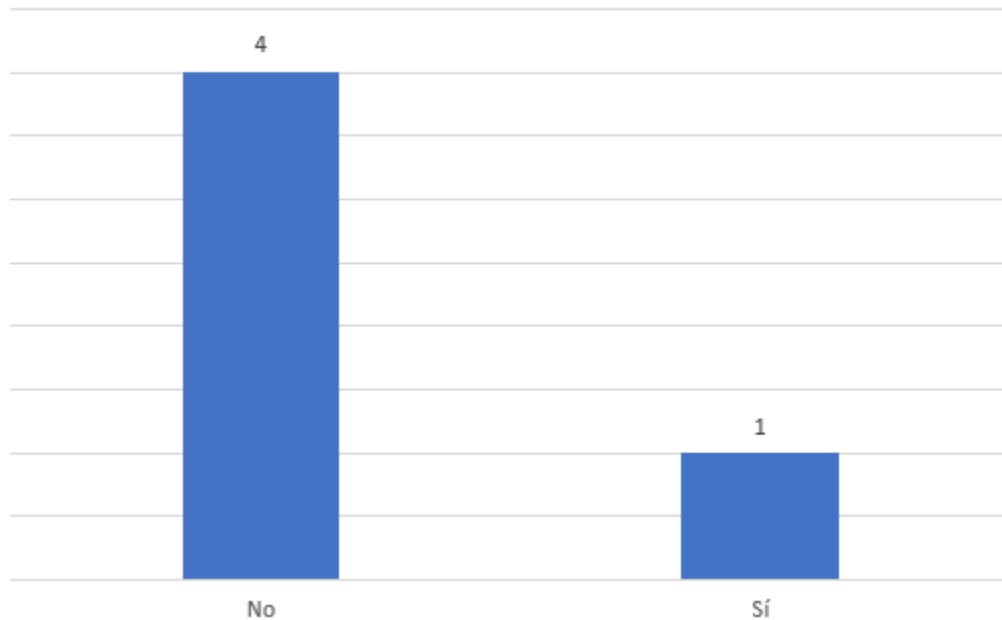
*Nota:* De elaboración propia en base a la pregunta 1 del cuestionario.

Como se puede observar en la figura 15, la mayoría de los participantes (4 de 5) indican que no conocían sobre el concepto de innovación social. Esto es muy importante para el alcance de la Guía, puesto que está brindando conocimiento novedoso para la Junta Directiva, lo cual permitiría verse como muy positivo.

**Pregunta 2:** Antes de este proceso de colaboración en el proyecto final de graduación, ¿Conocía sobre herramientas de creatividad para la generación y selección de ideas?

**Figura 16**

*Conocimiento del concepto de herramientas de creatividad y selección de ideas*



*Nota:* De elaboración propia en base a la pregunta 2 del cuestionario.

Como se puede observar en la figura 16, la mayoría de los participantes (4 de 5) indican que no conocían sobre herramientas de creatividad para la generación y selección de ideas. Al igual que la pregunta 1, se está cumpliendo el cometido de generar nuevo valor en herramientas y técnicas que permitan desarrollar procesos de innovación en la Junta Directiva.

**Pregunta 3:** ¿Considera que las herramientas, técnicas y modelos de innovación social presentadas en la guía le aportan nuevo valor y conocimiento?

A la pregunta anterior las 5 personas respondieron que sí les aportan nuevo valor y conocimiento, lo cual reafirma lo señalado en las preguntas 1 y 2.

**Pregunta 4:** ¿Existen aspectos o secciones de la guía que cree que deberían ser revisados o mejorados?

Si su respuesta anterior fue "Sí", favor indique cuales aspectos o secciones deben revisarse o mejorarse, por favor.

A la pregunta anterior las 5 personas respondieron que los plasmado en la guía está bien y que no consideran revisar o mejorar algo; al mismo tiempo que una persona considera como importante el hecho que se hayan utilizado ejemplos, ya que les ayuda a comprender mejor los conceptos.

**Pregunta 5:** A partir de lo visto en la guía: ¿Considera que la información le aporta conocimiento de valor y de utilidad para crear procesos participativos?

Cinco personas respondieron que sí a esta consulta, lo que se interpreta como que la información proporcionada ha sido bien recibida y considerada útil por los participantes de la Junta Directiva. Esto podría indicar que la información es clara, relevante y atractiva y que por ende aporta valor.

**Pregunta 6:** ¿Considera que la utilización de ejemplos prácticos y el esquema de paso a paso, le hace más fácil de comprender y poner en práctica la teoría de la guía?

Cinco personas respondieron que la utilización de ejemplos prácticos y esquemas paso a paso les facilita la comprensión y aplicación de la teoría de la guía. Se puede indicar entonces que los ejemplos complementan la teoría de manera eficaz, permitiendo a los participantes visualizar los conceptos y aplicarlos en situaciones reales.

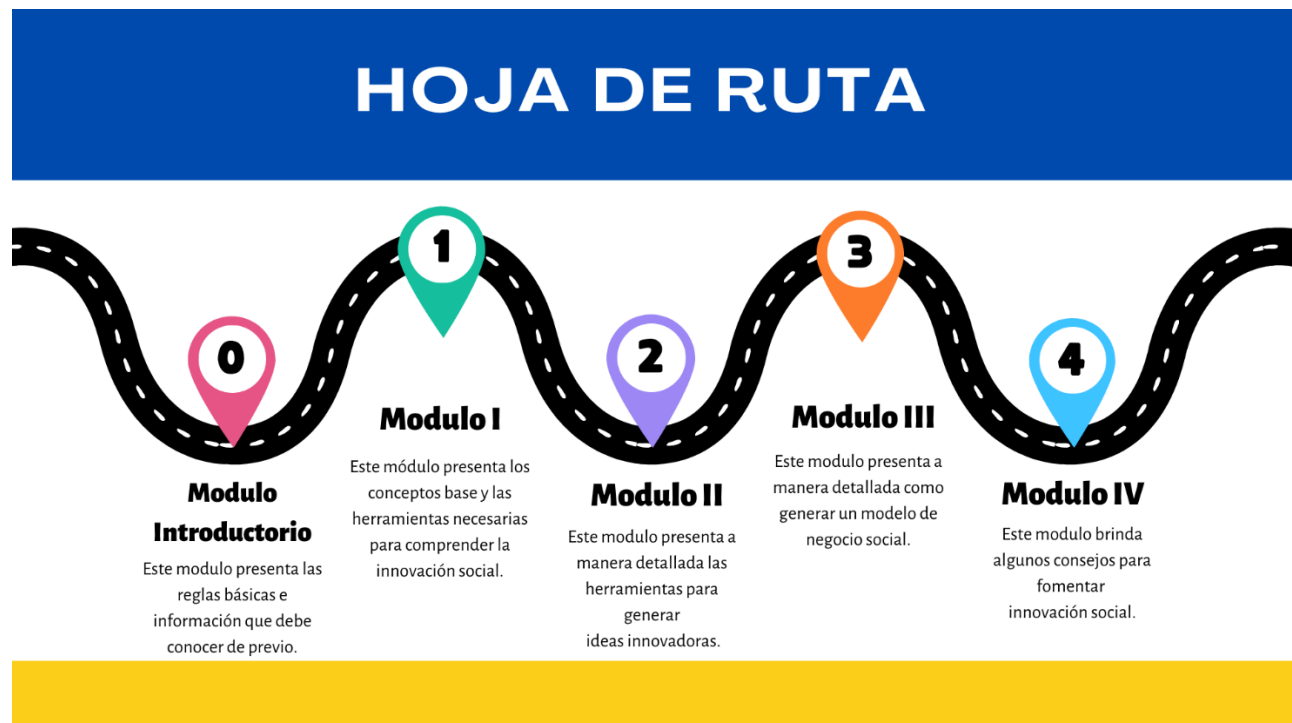
### 3. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN EN LA ADI

La presente propuesta tiene como objetivo presentar un modelo de implementación piloto en la ADI de San Nicolás, Taras de Cartago, de la "Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social" (en adelante Guía), esto con la idea de proponer esta experiencia a DINADECO en etapa posterior.

Es importante destacar que esta propuesta se realizará en una etapa posterior, es decir, se desarrollará una vez concluida este proyecto final de graduación.

#### *¿Cómo se planea desarrollar?*

La implementación se propone desarrollarla por cada uno de los módulos señalados en la hoja de ruta, propuestos en la guía:



*Nota:* De elaboración propia

Se iniciará el proceso de implementación con la Junta Directiva de la ADI -como actores principales en el proceso de gestión de la innovación social en su comunidad- y posteriormente se ampliará la participación a otros miembros de la comunidad.

Cada módulo será abordado en una sesión específica para facilitar la comprensión de los conceptos. Se pretende con este enfoque, que cada módulo se aborde con detalle y para eso se propone la realización de infogramas con información más general que permitan a las personas obtener una idea básica de los conceptos a abordar en cada módulo y que les permita profundizar más detalladamente mediante la teoría y explicación “paso a paso” propuesta en la guía.

### ***Duración Total de la Implementación***

El programa de capacitación e implementación de la guía tendrá una duración de 40 horas.

### ***Sesiones***

Se realizarán sesiones quincenales de 2 horas, a desarrollarse tentativamente los días miércoles.

### ***Calendarización***

La Junta Directiva será responsable de establecer un calendario detallado para la ejecución de cada módulo.

**Detalle del Programa de Implementación y Capacitación**

Tema	Objetivo	Metodología	Sesiones
<b>Modulo Introductorio</b>	Brindar a los participantes los conocimientos y herramientas necesarios para comprender y utilizar efectivamente la "Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria", a fin de sentar las bases para la implementación exitosa del modelo.	Clase teórica	1 (2 horas)
<b>Modulo I</b>	Fortalecer las capacidades de los participantes en los conceptos fundamentales de la innovación social, planes de trabajo, creatividad y modelos de negocio social, a fin de prepararlos para identificar y desarrollar proyectos de innovación social exitosos en la comunidad de San Nicolás, Taras de Cartago.	Clase teórica y práctica.	3 (6 horas)
<b>Modulo II</b>	Desarrollar las habilidades de los participantes en la utilización de herramientas de creatividad, tales como lluvia de ideas, World Café y matriz de impacto-esfuerzo, y votación múltiple, a fin de potenciar su capacidad para generar ideas innovadoras con impacto social en la	Clase teórica y práctica.	7 (14 horas)

<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Sesiones</b>
	comunidad de San Nicolás, Taras de Cartago.		
<b>Modulo III</b>	Desarrollar las competencias de los participantes en el diseño y la implementación de modelos de negocio social viables y sostenibles, utilizando los 13 segmentos del modelo y tomando como referencia ejemplos detallados de casos exitosos, a fin de contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad de San Nicolás, Taras de Cartago.	Clase teórica y práctica.	7 (14 horas)
<b>Modulo IV</b>	Fortalecer las habilidades y actitudes de los participantes para fomentar una cultura de innovación social en la comunidad de San Nicolás, Taras de Cartago, a través de estrategias, herramientas y metodologías que promuevan la participación ciudadana, la colaboración, el pensamiento creativo y la acción emprendedora.	Clase teórica	2 (4 horas)
<b>Total</b>			20 sesiones (40 horas)

**Propuesta de Validación de la Implementación en la ADI**

Una vez que se logre la implementación y capacitación de la Guía a los miembros de la Junta Directiva de la ADI, se propone la siguiente encuesta para validar su eficacia en términos de las variables: impacto, eficacia y facilidad de implementación. Lo anterior bajo una escala de Likert.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Variable	Pregunta	1	2	3	4	5
Impacto	La guía ha fortalecido la capacidad de la ADI para gestionar proyectos de innovación social.					
	La guía le permitirá a la ADI abordar problemas sociales de manera más efectiva.					
Eficacia	Los ejemplos propuestos en la guía han sido efectivos para alcanzar los objetivos.					
	La capacitación brindada le permitió poner en práctica la teoría.					
Facilidad de Implementación	Los infogramas utilizados le permitieron acceder al conocimiento en la guía.					
	Los pasos detallados en la guía son fáciles de entender.					
	El acompañamiento experto fue el adecuado para entender la guía.					

Finalmente, los resultados obtenidos producto de la validación de la implementación y capacitación servirán para refinar la Guía y adaptar la capacitación a las necesidades de la ADI.

### **Propuesta de implementación en DINADECO**

Si bien la presente Guía responde al contexto de aplicación en la ADI de San Nicolás como un pilotaje de la implementación de la guía, y a modo de recomendación, podría resultar interesante y de sumo valor para DINADECO, el potenciar estrategias de innovación social en su rol como ente rector a las Asociaciones de Desarrollo Integral de Costa Rica.

Una vez finalizada la etapa de implementación en la ADI San Nicolás, se propone presentar dicha guía al Director Regional de DINADECO Cartago, de manera tal que se pueda valorar la oportunidad de seleccionar algunas ADIs para ampliar la validación de la metodología.

Ante el contexto anterior, y siguiendo la línea plasmar recomendaciones, y sin detrimento que estas puedan variarse producto de la experiencia de la Institución, podría proponerse el siguiente plan de acción:

Etapa	Actividades Propuestas
<p><b>Etapa 0: Convocatoria Previa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar algunas ADIs para ampliar la validación de la metodología.</li> <li>• Convocar los representantes de las ADIS a reunión para presentar la propuesta.</li> </ul>
<p><b>Etapa 1: Capacitación y Sensibilización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar talleres de capacitación dirigidos a funcionarios de la Dirección Regional de DINADECO y representantes de las ADIS, con el fin de familiarizarlos con los conceptos y metodologías de la innovación social y la participación comunitaria.</li> </ul>
<p><b>Etapa 2: Acompañamiento y Asesoría</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar acompañamiento técnico y metodológico a las ADIS que participan en el proceso de implementación de la guía.</li> </ul>

Etapa	Actividades Propuestas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar espacios de intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las ADIS.</li> </ul>
<p><b>Etapa 3: Monitoreo y Evaluación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios de caso y análisis de experiencias para sistematizar el aprendizaje y generar conocimiento sobre la implementación de la innovación social en el contexto de aplicación.</li> </ul>

Finalmente, una vez superada la etapa anterior, se podría valorar desde la Dirección Regional, extender el proceso a la Dirección Nacional por lo que a manera de recomendaciones se propone:

- **Acceder a recursos económicos:** Se recomienda la inclusión de un rubro económico en el presupuesto ordinario de la Institución destinado a la elaboración de una versión con aspectos gráficos de la Guía. Otra alternativa podría ser la búsqueda de donación en especie de alguna Institución u Organización Internacional.

La propuesta de DINADECO saldría de la presente Guía.

- **Recursos pedagógicos:** Se propone el desarrollo de materiales pedagógicos complementarios a la Guía, tales como manuales y herramientas digitales, para facilitar su comprensión y aplicación. A modo de ejemplo se podrían validar infografías.

## CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

- Los resultados de la investigación evidencian que los participantes coinciden en la importancia de priorizar la participación ciudadana a través de la innovación social en la ADI, como estrategia para generar valor comunitario. El proceso de participación ciudadana logrará que la comunidad tenga un rol más activo en la toma de decisiones de aquellos proyectos, problemas, planes de trabajo que impactan directamente su entorno y bienestar, tal como lo promueve la innovación social.
- Los resultados del diagnóstico de la situación actual de cómo se gestionan los proyectos en la ADI, evidencian la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión de proyectos, es por ello que se debe considerar áreas de mejora que podrían generar una mayor comprensión en la planificación de proyectos, mediante la implementación de herramientas y técnicas adecuadas y especializadas.
- Dentro de la guía se propusieron herramientas de creatividad tales como Lluvia de Ideas, Café del Mundo, Técnica de Votación Múltiple, Matriz Impacto-Esfuerzo y un Modelo de Negocio Social que resultasen fáciles de entender y aplicar por parte de la ADI en la generación de propuestas de valor en la implementación de planes de trabajo.
- Una vez desarrollada, la propuesta de la guía se presentó y aprobó por parte de la Junta Directiva de la ADI, validando así el modelo de manera favorable.
- Se requiere un involucramiento total de la Junta Directiva de la ADI San Nicolás, ya que es el actor principal y articulador de procesos de participación en la comunidad, que permitirán la implementación de esta guía de manera exitosa.

## Recomendaciones

- Se recomienda complementar esta guía con infogramas con el fin de contar con un complemento a la guía visualmente atractivo y funcional y que pueda ser utilizado como herramienta de trabajo para la Junta Directiva y la comunidad.
- Se recomienda que la Junta Directiva calendarice y agende las sesiones propuestas en el Programa de Implementación y Capacitación, estableciendo fechas y horarios específicos para cada actividad.
- Se recomienda que para la implementación de la Guía se siga la Hoja de Ruta propuesta en la solución, de manera tal que se facilite el entendimiento de la misma.
- Es crucial que la Junta Directiva siga las recomendaciones del Director Regional de DINADECO y se enfoque en la identificación, creación y promoción de proyectos productivos que les permita generar ingresos propios.
- Es recomendable que la Junta Directiva se capacite en herramientas y metodologías de gestión de proyectos para lograr una mayor eficiencia y eficacia en sus actividades.
- Se recomienda desarrollar una estrategia integral de comunicación del quehacer de la ADI, que incluya la creación de contenidos atractivos y relevantes y que pueda implementarse por los medios digitales tales como Redes Sociales.
- Se recomienda a DINADECO que valore el modelo propuesto de implementación. Esto permitiría validar la metodología a mayor escala y fortalecer la capacidad de innovación social en las comunidades.

## **CAPÍTULO VII: Análisis Retrospectivo**

Este proyecto de graduación representó todo un reto de alto nivel y de mucho aprendizaje e investigación, de sobremanera todo del tema de innovación social y el descubrir como este tipo de innovación puede generar mucho valor para las comunidades, me resultó de muchísimo agrado y satisfacción.

La aplicación de conocimiento adquirido a lo largo de toda la maestría también fue algo muy enriquecedor, ya que sirvió para poner en práctica lo aprendido y al mismo tiempo sirvió para retomar temas y conocimientos de cursos pasados, fue literalmente como poner la cereza al pastel en una propuesta que me llena de mucha satisfacción.

El proceso de investigación y aplicación de instrumentos cualitativos también representó todo un reto a la hora de generar los cuestionarios, el hecho de conocer desde la experiencia de los participantes sus puntos de vista y opiniones positivas al “descubrir” dos nuevos conceptos, valió toda la pena y hasta resultó innovador, los conceptos de innovación social y participación ciudadana como ejes fundamentales para la generación de valor social, definitivamente generaron en los participantes una “ilusión” de hacer cosas nuevas. Tabular y analizar la información fue otro reto que me exigió leer bastante sobre cómo se debía hacer.

El encuentro con la Dirección Regional de DINADECO, me reafirmó que las ADI son agentes de cambio en las comunidades y que muchas no saben del poder que tienen en aras de crear y potenciar el desarrollo integral, fue también enriquecedor el conocer alternativas que DINADECO posee para que las ADI puedan financiar proyectos.

Me satisface plenamente la orientación que, con la ayuda de los profesores y lector, se dio a la idea inicial propuesta en el Proyecto Integrado I y que permitió gestar esta “Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria”. Mi pasión es hacer grande

a Costa Rica, desde la acera en la que le sirva, creo que todos podemos aportar un grano de arena a ese proceso de bienestar país y me honra poder, desde mi propuesta de valor representada en esta guía, poder aportar un granito, en primera instancia a las ADI, para que aprendan a generar valor social y a potenciar la participación comunitaria, que tanto bien puede crear.

## Referencias Bibliográficas

- Abreu Quintero, J. L. (2011). Innovación social: conceptos y etapas. Daena: International journal of good conscience, 6(2), 134-138.
- Abreu Quintero, J. L., Cruz Álvarez, J. G. (2011). Modelos de Innovación Social. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 6(2).
- Barrios, M. (2010). Modelo de negocio. Universidad Americana, 19.
- Barrantes, R. (2016). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia, segunda reimpresión.
- Camarillo, B (22 de septiembre 2021). Asociaciones de desarrollo comunal ayudarían al país a salir de la crisis económica de la Covid-19. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/asociaciones-de-desarrollo-comunal-ayudarian-al-pais-a-salir-de-la-crisis-economica-de-la-covid-19>
- Chesbrough H, Rosenbloom RS. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial & Corporate Change 11: 529-555.
- Conejero, E. (2005): "Globalización, gobernanza local y democracia participativa", Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol, 52/53, 13-31.
- de Escalona, B. (2007). La creatividad e innovación en las Organizaciones. Sapiens: Revista Universitaria de Investigación, (8), 111-130.
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (s.f.). Recuperado de <https://www.dinadeco.go.cr>
- Echeverría, J. (2008). El manual de Oslo y la innovación social. Arbor, 184(732), 609-618.

González, J. (2024). Plan de trabajo: qué es y cómo crearlo + paso a paso y ejemplos.

Recuperado de [https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-](https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-trabajo#:~:text=Un%20plan%20de%20trabajo%20es,y%20el%20trabajo%20en%20equipo)

[trabajo#:~:text=Un%20plan%20de%20trabajo%20es,y%20el%20trabajo%20en%20equipo](https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-trabajo#:~:text=Un%20plan%20de%20trabajo%20es,y%20el%20trabajo%20en%20equipo)

Hernández, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed. --). México D.F.: McGraw-Hill.

Hernández, R., Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México D.F: McGraw-Hill.

Hernández., Tirado, P., Ariza, A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (88), 164-199.

Índice de Competitividad Cantonal (ICC) (2022). Escuela de Economía. Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://icn.cr/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) (2014). Estimaciones y proyecciones de población distritales por sexo y grupos de edades 2000 – 2025. Instituto Nacional de Estadística y Censos 1 ed.-- San José, C.R.

La Justicia Digital. (21 de abril 2022). Investigación Jurídica. Recuperado de <https://lajusticiadigital.com/blog/investigacion-juridica>

Laboratorio de Innovación Social. (s.f.). Canvas de Modelo de Negocio Social. Recuperado de <https://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/Social-Business-Model-Canvas.png>

Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública (Innovaap). (s.f.). Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://innovaap.ucr.ac.cr/>

Ley 3859 de 1977. Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad. 07 de abril de 1977.

López, L.; De la Garza, M. (2021). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. Contaduría y administración. Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2312>

Lorenzo, F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. Madrid, España: Escuela de Organización Industrial.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (s.f.). Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública 2023-2026. Recuperado de [https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/pndip-2023-2026/pagina\\_principal?authuser=0](https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/pndip-2023-2026/pagina_principal?authuser=0)

Mintzberg, H.; Quinn, J. (1997). El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. (1ra. Ed.). Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Mora A, Jorge (1990). Organización comunal y la participación popular en Costa Rica. Jorge Cayetano Mora Agüero. Heredia, C.R: EUNA.

Municipalidad de Curridabat. (s.f.). Yo Alcalde. Recuperado de <https://www.curridabat.go.cr/inicio/proyectos/yoalcalde/>

Municipalidad de Heredia. (s.f.). Participación Ciudadana. Recuperado de <https://opendata.heredia.go.cr/es/group/participaci%C3%B3n-ciudadana>

Municipalidad de Montes de Oca. (s.f.). Participación Ciudadana. Recuperado de [https://montesdeoca.go.cr/la\\_municipalidad/transparencia/participacion\\_cuidadana/index.aspx](https://montesdeoca.go.cr/la_municipalidad/transparencia/participacion_cuidadana/index.aspx)

Murdick, A. (1994). Sistemas de información basados en computadoras. Editorial Diana. México.

Murray, R.; Mulgan, G y Caulier, J. (2011). How to Innovate: The tools for social innovation. The Young Foundation and Nesta.

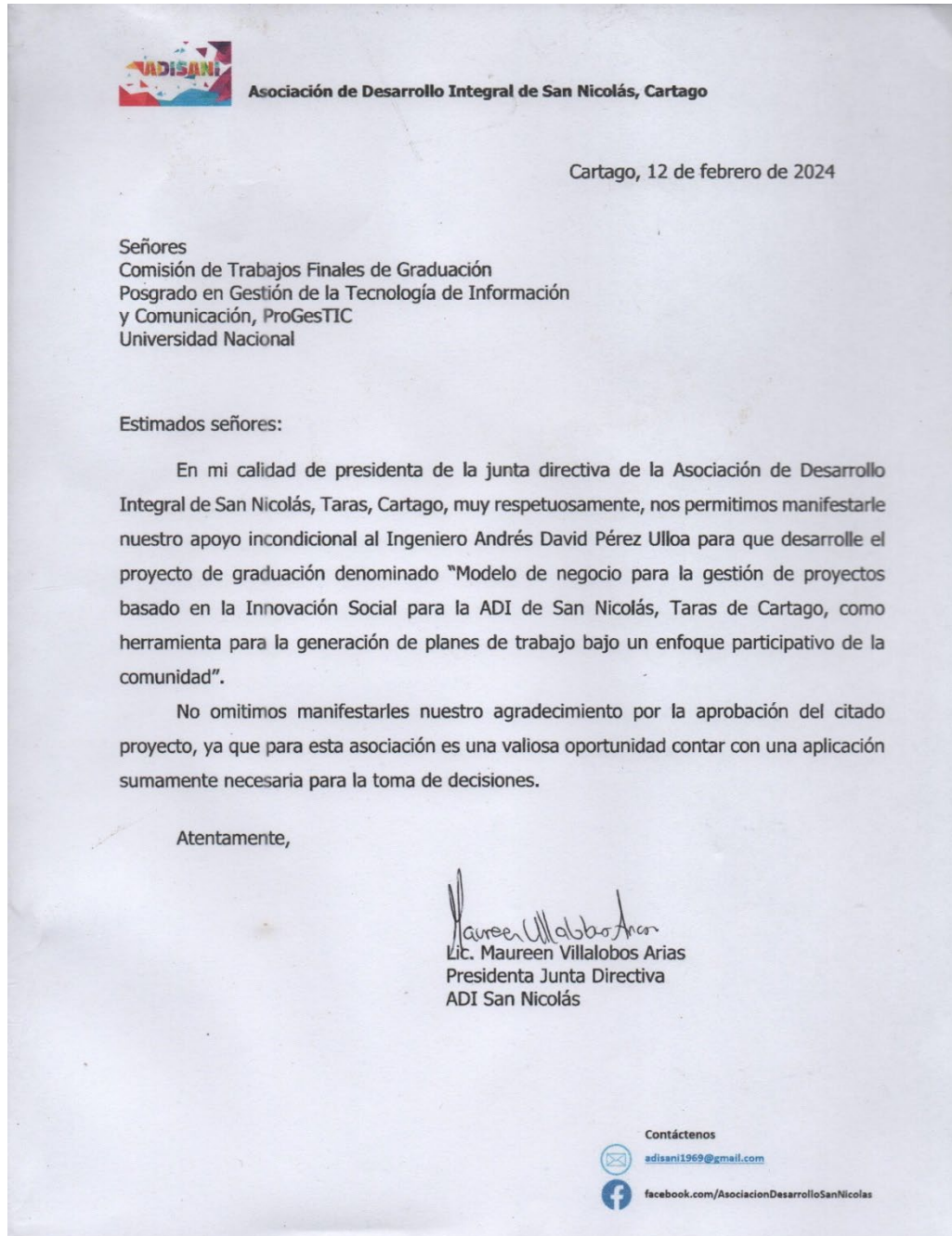
- Navajas, M. (2023). Plan de trabajo: qué es y cómo crearlo. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/plan-de-trabajo-qu%C3%A9-es-y-c%C3%B3mo-crearlo-mateo-navajas-prados>
- Nielsen Norman Group, (2023). Proto Personas. Recuperado de <https://www.nngroup.com/videos/proto-personas/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).
- OpenAI. (2024). ChatGPT. <https://chatgpt.com/>.
- Porter, M.; Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84 (12)
- Reglamento 26935-G (1998). Reglamento a la Ley Sobre Desarrollo de la Comunidad. 20 de abril de 1998.
- Rivera, O. N. (2015). Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, (1), 35-50.
- Sabino, C.(1996). El proceso de investigación, *Lumen-Humanitas*.
- Sitio web oficial Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. Recuperado de <http://www.dinadeco.go.cr/>
- Soto, C. A., Pineda, M. S., & Vargas, S. M. Z. (2015). Procesos de innovación social (IS) como fuente de transformación social de comunidades rurales. *Revista Academia y Virtualidad*.
- Viscarri, J. (2011). Modelo de creación de valor para el cliente. In *Memoria del XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática* (pp. 1-17). Recuperado de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri\\_modelo\\_creacion\\_valor\\_cliente.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf)
- Vidal, R. (2009). La creatividad: conceptos. Métodos y aplicaciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 1-11.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121.

## Anexos

### Anexo 1

#### Carta de aceptación de ADI de San Nicolás



## Anexo 2

### Instrumento aplicado para participantes no asociados

Instrumento de Entrevista: "Guía para el fomento de la Participación Comunitaria"

## *Instrumento de Entrevista: "Guía para el fomento de la Participación Comunitaria"*

*La presente entrevista forma parte del proyecto final de graduación denominado : "Guía para Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral (ADI): Fomentando la Participación Comunitaria"*

*Sus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas y serán utilizadas con fines meramente académicos, no tendrán ninguna vinculación con la gestión actual de la ADI. Este instrumento forma parte del proyecto final de graduación de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad Nacional.*

*Se les solicita por favor responder a cada pregunta con sinceridad.*

*De antemano se agradece toda su colaboración.*

*Realizada por : Andrés David Pérez Ulloa, estudiante de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica*

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. *¿En cuál de las siguientes áreas se da su participación actualmente en la comunidad?* \*

*Marca solo un óvalo.*

- Área Ambiental
- Área Cultural
- Comercio-empresarial
- Deportes y Recreación
- Sociedad civil (No pertenezco a un grupo comunitario actualmente)

2. 1. ¿Cómo se entera usted de los proyectos gestionados por la Asociación de Desarrollo Integral (ADI) de San Nicolás? *(Puede seleccionar varias opciones)* \*

En el caso de seleccionar la opción "Otro" por favor indicar cual otro medio.

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Página de Facebook de la ADI
- Conversaciones con vecinos, amigos, familiares o algún miembro de la Asociación
- Participación en grupos de WhatsApp
- Carteles en lugares públicos de la comunidad
- No me entero
- Otro: \_\_\_\_\_

3. 2. ¿Cómo percibe y valora de manera general los proyectos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Positivamente: Percibo los proyectos como valiosos para la comunidad
- Negativamente: Percibo los proyectos como poco valiosos para la comunidad
- Neutralmente: Percibo los proyectos de manera neutral, ni positivos ni negativos

4. 3. A partir de la respuesta anterior (P.2 ), por favor describa brevemente a que se debe su valoración \*

---

---

---

---

---

5. 4. ¿Qué factores le han impedido asociarse o involucrarse activamente en los proyectos de la ADI de San Nicolás? (Puede seleccionar varias opciones) \*

En el caso de seleccionar la opción "Otro" por favor indicar cual otro factor considera.

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Falta de tiempo - Mis compromisos laborales y personales no me dejan tiempo para participar.
- Falta de información - No he recibido suficiente información sobre los proyectos o cómo participar.
- Interés personal - No me interesan los proyectos propuestos por la ADI.
- Desconfianza o insatisfacción - No confío en la gestión de la ADI o estoy insatisfecho con proyectos anteriores.
- Falta de habilidades o conocimientos - No siento que tengo las habilidades o conocimientos necesarios para contribuir.
- Otro: \_\_\_\_\_

6. 5. ¿Hay algún proyecto específico de la ADI que le haya interesado particularmente? ¿Por qué? ¿Qué aspectos de ese proyecto le resultaron atractivos?

**Comente brevemente**

---

---

---

---

---

7. 6. En su opinión, ¿Cuáles podrían ser 3 ventajas de establecer procesos participativos de la comunidad en la gestión de planes de trabajo y proyectos de la ADI de San Nicolás? \*

**Favor indicar 3 ventajas**

---

---

---

---

---

8. 7. ¿Cómo cree que la ADI podría mejorar su comunicación y relación con la comunidad para fomentar una mayor participación? (*Puede seleccionar varias opciones*) \*

**En el caso de seleccionar la opción "Otro" por favor indicar cual otro factor considera.**

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Organización de reuniones y talleres comunitarios: Realizar encuentros regulares para informar y recoger opiniones de la comunidad.
- Utilización de plataformas digitales y redes sociales: Emplear redes sociales, correos electrónicos y recibir feedback.
- Transparencia en la gestión: Publicar informes y actualizaciones regulares sobre los proyectos y decisiones tomadas.
- Creación de espacios de diálogo y escucha activa: Establecer sesiones de escucha para entender mejor las necesidades y preocupaciones de la comunidad.
- Promoción de actividades y eventos comunitarios: Organizar y promover eventos que fortalezcan la relación entre la ADI y la comunidad.
- Otro: \_\_\_\_\_

9. 8. En caso que desee agregar algún comentario adicional acerca de la gestión de proyectos de la ADI San Nicolás, puede hacerlo en este espacio

---

---

---

---

---

---

Google Formularios

## Anexo 3

### Instrumento aplicado para participantes asociados

Instrumento de Entrevista: "Guía para el fomento de la Participación Comunitaria"

## *Instrumento de Entrevista: "Guía para el fomento de la Participación Comunitaria"*

*La presente entrevista forma parte del proyecto final de graduación denominado : "Guía para Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral (ADI): Fomentando la Participación Comunitaria"*

*Sus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas y serán utilizadas con fines meramente académicos, no tendrán ninguna vinculación con la gestión actual de la ADI. Este instrumento forma parte del proyecto final de graduación de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad Nacional.*

*Se les solicita por favor responder a cada pregunta con sinceridad.*

*De antemano se agradece toda su colaboración.*

*Realizada por : Andrés David Pérez Ulloa, estudiante de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica*

**\* Indica que la pregunta es obligatoria**

1. 1. ¿Cómo percibe y valora de manera general los proyectos gestionados por la ADI \* de San Nicolás ?

*Marca solo un óvalo.*

- Positivamente: Percibo los proyectos como valiosos para la comunidad
- Negativamente: Percibo los proyectos como poco valiosos para la comunidad
- Neutralmente: Percibo los proyectos de manera neutral, ni positivos ni negativos

2. 2. A partir de la respuesta anterior (P.2 ), por favor describa brevemente a que se debe su valoración \*

---

---

---

---

---

3. 3. ¿Qué nivel de participación tiene usted en los proyectos de la ADI, y cómo se siente respecto a su grado de involucramiento? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Alto: Participo activamente en la mayoría de los proyectos y me siento satisfecho con mi grado de involucramiento.
- Moderado : Participo de manera regular en los proyectos y me siento neutral respecto a mi grado de involucramiento
- Bajo : Participo de manera ocasional en los proyectos y me siento algo insatisfecho con mi grado de involucramiento
- Neutral : Podría tener un mayor grado de participación y de involucramiento si me hacen participe de los proyectos.

4. 4. ¿Considera oportuno que se establezcan procesos participativos en la gestión de planes de trabajo y proyectos que se generan desde la ADI de San Nicolás? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

5. 5. A partir de la respuesta anterior (P.4 ), por favor describa brevemente a que se debe su valoración \*

---

---

---

---

---

6. 6. En su opinión, ¿Cuáles podrían ser 3 ventajas de establecer procesos participativos de la comunidad en la gestión de planes de trabajo y proyectos de la ADI de San Nicolás? \*

**Favor indicar 3 ventajas**

---

---

---

---

---

7. 7. ¿Cómo cree que la ADI podría mejorar su comunicación y relación con la comunidad para fomentar una mayor participación? (Puede seleccionar varias opciones) \*

En el caso de seleccionar la opción "Otro" por favor indicar cual otro factor considera.

Selecciona todos los que correspondan.

- Organización de reuniones y talleres comunitarios: Realizar encuentros regulares para informar y recoger opiniones de la comunidad.
- Utilización de plataformas digitales y redes sociales: Emplear redes sociales, correos electrónicos y recibir feedback.
- Transparencia en la gestión: Publicar informes y actualizaciones regulares sobre los proyectos y decisiones tomadas.
- Creación de espacios de diálogo y escucha activa: Establecer sesiones de escucha para entender mejor las necesidades y preocupaciones de la comunidad.
- Promoción de actividades y eventos comunitarios: Organizar y promover eventos que fortalezcan la relación entre la ADI y la comunidad.
- Otro: \_\_\_\_\_

8. 8. En caso que desee agregar algún comentario adicional acerca de la gestión de proyectos de la ADI San Nicolás, puede hacerlo en este espacio

---

---

---

---

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## Anexo 4

### Instrumento aplicado para entrevista Director Regional DINADECO

Guía para la Implementación de un **Modelo de Innovación Social**  
en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago:  
Fomentando la Participación Comunitaria

**PROPÓSITO DEL PROYECTO:** El proyecto denominado "Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria " es realizado por Andrés David Pérez Ulloa para optar por su grado académico de Magister, en la Universidad Nacional.

**¿QUÉ SE HARÁ?:** Este proyecto requiere información de personas expertas en la temática. Es por ello que se realizarán entrevistas semiestructuradas.

**RIESGOS:** Este proyecto no implica ningún riesgo para las personas participantes.

**TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:** Sus respuestas serán confidenciales y solo se hará mención en el estudio, en caso que sea necesario, al puesto "Director" y serán utilizadas con fines meramente académicos, no tendrán ninguna vinculación con la gestión actual de la ADI.

Este instrumento forma parte **únicamente** del proyecto final de graduación de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad Nacional.

#### **CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en este documento, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada.

Nombre entrevistador:	Firma entrevistador:
Nombre entrevistado:	Firma entrevistado:

Fecha: 07 de junio 2024

### **Entrevista semi estructurada para director regional DINADECO**

Objetivo: obtener información detallada y específica sobre el apoyo de DINADECO a las ADI, así como identificar desafíos y estrategias en la gestión de proyectos y planes de trabajo.

1. ¿Cómo DINADECO apoya actualmente la gestión de proyectos y planes de trabajo en asociaciones como la ADI de San Nicolás?

*Objetivo: Obtener una visión detallada de los tipos de apoyo que DINADECO ofrece a las ADIs y entender el alcance de este apoyo.*

2. ¿Cuáles son los principales desafíos que DINADECO ha identificado en la gestión de proyectos y planes de trabajo desde una óptica de participación comunitaria desde las ADI?

*Objetivo: Identificar desafíos que DINADECO ha identificado desde una óptica participativa de la comunidad.*

3. ¿Utiliza DINADECO algunos indicadores para evaluar la efectividad de los proyectos gestionados por las ADIs? ¿Cuáles?

*Objetivo: Comprender cómo DINADECO mide el éxito y la efectividad de los proyectos y qué métricas son consideradas más importantes.*

4. ¿Cómo se gestiona la comunicación y coordinación entre DINADECO y las ADIs para asegurar una implementación efectiva de los proyectos?

*Objetivo: Evaluar los canales de comunicación y los métodos de coordinación entre DINADECO y las ADIs para asegurar una colaboración eficiente.*

## Anexo 5

### Instrumento aplicado para Junta Directiva

Instrumento de Entrevista: "Guía para el fomento de la Participación Comunitaria"

## *Instrumento de Entrevista: "Guía para el fomento de la Participación Comunitaria"*

*La presente entrevista forma parte del proyecto final de graduación denominado : "Guía para Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral (ADI): Fomentando la Participación Comunitaria"*

*Sus respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas y serán utilizadas con fines meramente académicos, no tendrán ninguna vinculación con la gestión actual de la ADI. Este instrumento forma parte del proyecto final de graduación de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad Nacional.*

*Se les solicita por favor responder a cada pregunta con sinceridad.*

*De antemano se agradece toda su colaboración.*

*Realizada por : Andrés David Pérez Ulloa, estudiante de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica*

**\* Indica que la pregunta es obligatoria**

1. 1. ¿Cómo percibe y valora Ud. la gestión realizada hasta el momento, desde el punto de vista de planificación de proyectos? \*

En el caso de seleccionar la opción "Otro" por favor indicar cual otro factor considera.

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho: La gestión es altamente efectiva y supera las expectativas en la planificación de proyectos, con una excelente organización y ejecución.
- Satisfecho: La gestión es efectiva y cumple con las expectativas en la planificación de proyectos, aunque hay algunas áreas de mejora.
- Neutral: La gestión es aceptable pero tiene áreas que podrían mejorarse en cuanto a la planificación de proyectos.
- Insatisfecho: La gestión tiene varias deficiencias y no es efectiva en la planificación de proyectos.
- Otro: \_\_\_\_\_

2. 2. A partir de la respuesta anterior (P.1), por favor describa brevemente a que se debe su valoración \*

---

---

---

---

---

3. 3. ¿Cuáles son al menos 3 desafíos (obstáculos) que enfrenta la ADI de San Nicolás en la gestión de sus proyectos? \*

---

---

---

---

---

4. 4. ¿Utilizan herramientas y metodologías de administración de proyectos actualmente para planificar, ejecutar y monitorear los proyectos? \*

*Marca solo un óvalo.*

Si

No

5. A partir de la respuesta anterior (P.4), y en caso que sea "Si" favor mencione algunas herramientas por favor

---

---

---

---

---

6. 5. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación de los proyectos a la comunidad? \*

*(Puede seleccionar varias opciones)*

En el caso de seleccionar la opción "Otro" por favor indicar cual otro factor considera.

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Organización de reuniones y talleres comunitarios: Se realizan encuentros regulares para informar
- Utilización de plataformas digitales y redes sociales: Se emplean redes sociales, correos electrónicos
- Transparencia en la gestión: Se publican informes y actualizaciones regulares sobre los proyectos y decisiones tomadas.
- Promoción de actividades y eventos comunitarios: Se organizan y promueven eventos
- Otro: \_\_\_\_\_

7. 6. ¿Considera oportuno que se establezcan procesos participativos en la gestión de planes de trabajo y proyectos que se generan desde la ADI de San Nicolás? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Si
- No

8. A partir de la respuesta anterior (P.7 ), por favor describa brevemente a que se debe \* su valoración

---

---

---

---

---

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

**Google** Formularios

## Anexo 6

### Instrumento aplicado a Junta Directiva para validación de la Guía

Formulario de validación: "Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social"

## Formulario de validación: "Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social"

Estimados miembros de la Junta Directiva de la ADI San Nicolás:

El presente formulario tiene como objetivo de solicitar su valiosa colaboración en la validación de la "Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria".

Su opinión es fundamental para asegurar que la guía sea un instrumento útil, pertinente y efectivo para el desarrollo e implementación de un modelo de innovación social que responda a las necesidades y realidades de la comunidad.

Se agradece responder a las siguientes preguntas con total honestidad y sinceridad. Sus respuestas permitirán identificar las fortalezas y debilidades de la guía, y realizar las modificaciones necesarias para optimizar su implementación.

Es importante destacar que no existen respuestas "correctas" o "incorrectas".



\* Indica que la pregunta es obligatoria

Antes de este proceso de colaboración en el proyecto final de graduación, ¿Conocía sobre el concepto de innovación social?

- Sí
- No

Antes de este proceso de colaboración en el proyecto final de graduación, ¿Conocía sobre herramientas de creatividad para la generación y selección de ideas?

- Sí
- No

¿Considera que las herramientas, técnicas y modelos de innovación social presentadas en la guía le aportan nuevo valor y conocimiento? \*

- Si me aportan valor
- No me aportan valor

¿Existen aspectos o secciones de la guía que cree que deberían ser revisados o mejorados? \*

- No, todo está bien
- Si



Si su respuesta anterior fue "Si", favor indique cuales aspectos o secciones deben revisarse o mejorarse, por favor.

Tu respuesta

A partir de lo visto en la guía: ¿Considera que la información le aporta conocimiento de valor y de utilidad para crear procesos participativos?

- Sí
- No

Si su respuesta anterior fue "No", favor indique a que se debe su respuesta, por favor.

Tu respuesta

Considera que la utilización de ejemplos prácticos y el esquema de paso a paso, le hace más fácil de comprender y poner en práctica la teoría de la guía?

- Si
- No



Si su respuesta anterior fue "No", favor indique a que se debe su respuesta, por favor.


Tu respuesta

Google Formularios



## Anexo 7

### Carta de aprobación de ADI de San Nicolás



**Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Cartago**

Cartago, 05 de agosto de 2024

Señores  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación  
Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información  
y Comunicación, ProGestIC  
Universidad Nacional

Estimados señores:


En mi calidad de presidenta de la junta directiva de la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras, Cartago, me permito manifestar que se da por **ACEPTADA** la "Guía para la Implementación de un Modelo de Innovación Social en la Asociación de Desarrollo Integral de San Nicolás, Taras de Cartago: Fomentando la Participación Comunitaria", generada como parte del proyecto de graduación del Ingeniero Andrés David Pérez Ulloa y quien opta por el grado de Master en Gestión de la Innovación Tecnológica.

Quedamos a sus órdenes por cualquier adicional.

Atentamente,



Lic. Maureen Villalobos Arias  
Presidenta Junta Directiva  
ADI San Nicolás

Contáctenos  
 [adisani1969@gmail.com](mailto:adisani1969@gmail.com)  
 [facebook.com/AsociacionDesarrolloSanNicolas](https://facebook.com/AsociacionDesarrolloSanNicolas)