



REDES DE
COLABORACIÓN
PARA LA INNOVACIÓN
LOCAL



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Innovaap



OEA | Más derechos
para más gente

Este documento es un trabajo conjunto entre el Laboratorio de Innovación Pública (InnovaAP) de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Costa Rica y la fundación The Trust of the Americas, con respaldo de la Organización de Estados Americanos (OEA).

Título del libro: Redes de Colaboración para la Innovación Local

Año: 2018

País: Costa Rica

Cordinadora de InnovaAP: Angélica Vega Hernández

Gestor del Proyecto: Jefferson Rodríguez Nájera

Cordinador de Gobierno Abierto: Jorge Umaña Cubillo

Autores:

Jafet Calderón Calderón

Carolina Fernández Saborío

Christian Calderón Herrera

Jefferson Rodríguez Nájera

Jorge Umaña Cubillo

Diseño y creatividad:

Marco A. Ortega Vega

Presentación

El presente documento es un esfuerzo de innovación colaborativa entre InnovaAP y la fundación The Trust for The Americas, para el fomento de dinámicas territoriales disruptivas con alto valor agregado para el desarrollo integral de los cantones costarricenses.

El proyecto de “Redes de colaboración para la innovación local” tiene como objetivo la generación de redes de colaboración entre actores locales para la solución de problemas públicos en 12 cantones de Costa Rica, a través de la capacitación y la apertura de espacios de trabajo colaborativo entre actores locales, la institucionalidad pública y el sector privado.

En un ambiente cada vez más complejo, con problemas que requieren más recursos y soluciones más creativas, la interacción entre actores se ha visto como una alternativa a las prácticas centralizadas de generación de política pública por parte del Estado. En este sentido, en estos nuevos paradigmas del desarrollo se enfatiza el rol de las organizaciones públicas como actores facilitadores mas no como los únicos en el proceso, y se les entrega protagonismo a los actores más cercanos al tema de discusión.

En el plano territorial, la articulación de actores se vuelve una prioridad marcada, ya que la cercanía con la ciudadanía es mayor, y consecuentemente, los efectos del accionar público son más directos. Es por ello que el documento presente desarrolla una metodología para la generación de estas redes de actores que coadyuven al desarrollo territorial y a mejorar las dinámicas entre las organizaciones públicas y los actores locales.

Tabla de Contenido

Presentación	3
Tabla de Contenido	4
Introducción	5
Etapa 0. Preparación para el proceso y recolección de información	6
Etapa 1. Identificación de actores y levantamiento de la red inicial	10
Fase 1.1. Levantamiento del grupo núcleo y definición de temáticas de trabajo.....	10
Fase 1.2. Definición de relaciones entre actores.....	16
Etapa 2. Laboratorios de Innovación Pública para solución de problemas locales.....	19
Fase 2.1. Presentación y definición de grupos de trabajo.....	20
Fase 2.2. Entendiendo el problema.....	20
Fase 2.3. Observación	24
Fase 2.4. Definiendo el punto de vista.....	27
Fase 2.5. Idear	31
Fase 2.5.1. Canva de Propuesta de Valor	31
Fase 2.6. Prototipar	33
Etapa 3. Conexiones y movilizaciones para la sostenibilidad de las iniciativas.....	34
Fase 3.1. Establecimiento y formalización de alianzas	34
Fase 3.2. Creación del Plan de acción.....	36
Fase 3.3. Estrategias para la formalización de las Redes de Colaboración.....	39
Fase 3.4. Recomendaciones para la implementación de redes.....	42
Referencias Bibliográficas	44

Introducción

Una red de colaboración es un grupo en el cual convergen distintos actores, que se integran entre sí para coordinar acciones, con el propósito de conseguir un objetivo común. En estas redes de colaboración cada actor es consciente de su rol y conoce la importancia, tanto grupal como individual, de mantener las relaciones y dicha red activa. Escuchar y compartir el conocimiento desde cada área es de vital importancia para construir, pero no es sino por medio de la proactividad de los miembros de la red, que esto se lleva a cabo.

La metodología de redes de colaboración es precisamente la guía práctica que orienta, por medio de tres grandes áreas, cuáles son los pasos a seguir para conformar una sólida red de colaboración y luego orienta sobre qué acciones tomar para que pueda trascender en el tiempo.

La presente metodología propone que debe existir una organización central que se encargue de guiar el proceso inicial de conformación de la red; en el caso de Costa Rica las municipalidades serán las encargadas. Además, a estas les corresponde proponer una problemática general a trabajar, para luego definir los actores relacionados a esta. De seguido, a los actores identificados les corresponderá identificar una problemática concreta a trabajar, para posteriormente proponer posibles soluciones, las cuales se verán reflejadas en la creación del plan de acción.

Una vez creado el plan de acción se propone el apartado de conexiones y movilizaciones en el cual se muestran algunos pasos a seguir para lograr mantener la red activa y en constante crecimiento.

Etapa 0. Preparación para el proceso y recolección de información

La etapa 0 o etapa previa de esta metodología tiene por objetivo la recolección de información inicial desde la observación del comportamiento ciudadano para la identificación de temáticas que sean de interés para la ciudadanía. El primer paso es la identificación de historias ciudadanas o historias de persona usuaria.

El objetivo de la sistematización de historias es desarrollar un primer acercamiento a la realidad social desde un punto de vista ciudadano. Estas historias son experiencias reales, vividas por las personas, recopiladas en un pequeño párrafo de máximo media página. Este texto debe responder al menos las interrogantes de: ¿cuál ha sido la principal experiencia, negativa o positiva, que he visto en mi realidad más cercana respecto a un tema público?; ¿de qué forma me ha afectado?; ¿quiénes son los responsables de esa situación?; y, ¿cómo se podría cambiar esa situación o cómo podría mejorarse?

Para ello, se recomienda utilizar herramientas tecnológicas como encuestas en línea y redes sociales, o las consultas ciudadanas en espacios públicos, escuelas, iglesias y otras organizaciones que concentren una cantidad importante de personas. La siguiente herramienta es la plantilla para realizar historias de usuario:

Plantilla para Historias de Usuario

¿Has tenido alguna experiencia con alguna situación o problema público? ¿Cuál?

¿Cómo le afectó?
¿Quiénes son los responsables?

Elementos Positivos

Elementos Negativos

EAP
Escuela de
Administración Pública

UCR
UNIVERSIDAD COSTARRICENSE

Innovaap

Describe su historia de la siguiente manera:

Como un **rol**, necesito o quisiera **descripción de la razón o del resultado esperado**,
con la finalidad de **descripción de la situación**

Ejemplo:

Como un educador, quisiera que las vías que conducen a la escuela estén en buen estado, con la finalidad de que no hayan accidentes que involucren niños y niñas

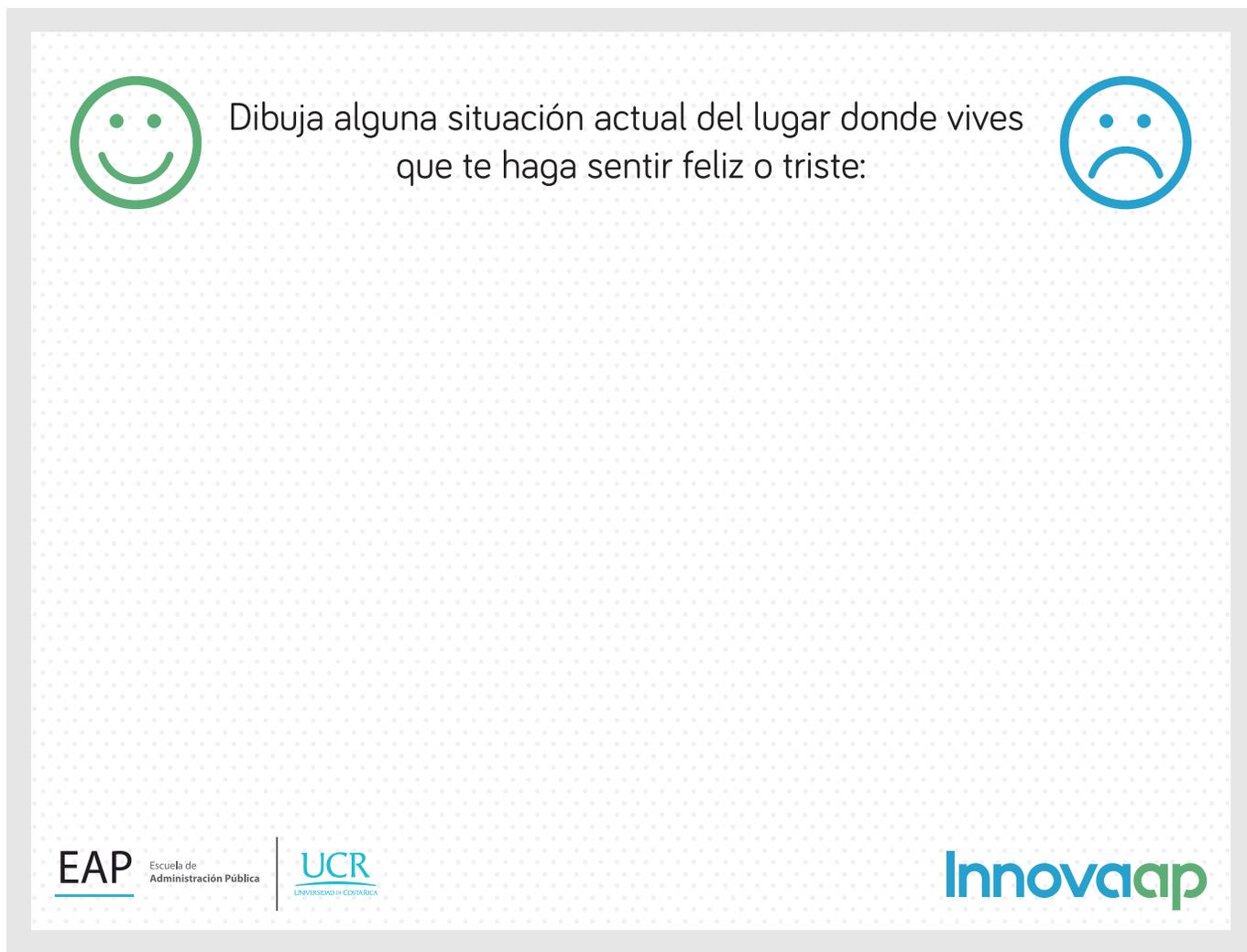
EAP
Escuela de
Administración Pública

UCR
UNIVERSIDAD COSTARRICENSE

Innovaap

Elaboración propia con base en La Guía para el cuerpo de Conocimiento de SCRUM Fundamentals, (2017).

Y la siguiente es la adaptación para el trabajo con niños y niñas:



Dibuja alguna situación actual del lugar donde vives que te haga sentir feliz o triste:

EAP Escuela de Administración Pública | **UCR** UNIVERSIDAD DE COSTA RICA | **Innovaap**

Plantilla para Historia de Usuario en niños y niñas.

Además, se presenta la siguiente herramienta para esquematizar un formulario vía web que permita obtener mayor información que complementa las historias de usuario.

Recolector de Información

En su comunidad usted se siente mal cuando:

En su comunidad usted se siente bien cuando:

Tres problemas de su comunidad son:

¿En específico, cuáles servicios públicos se pueden mejorar en su comunidad?

Calidad del servicio

	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
El trato que recibe del personal que le brinda el servicio ¿Es adecuado?				
El tiempo que tardan en atenderla ¿Es adecuado?				
Al terminar de ser atendido o de usar algún servicio ¿Se siente satisfecho?				

Relate una experiencia con el uso de algún servicio público de la zona

Herramienta para consulta web.

Una vez recopiladas las historias de persona usuaria se procede a la sistematización de los hallazgos en historias positivas e historias negativas. De estas se priorizan las que tienen una mayor repetición de temas en común para definir las temáticas generales más importantes a abordar por la red en un inicio.

Etapa 1. Identificación de actores y levantamiento de la red inicial

Una vez concluida la etapa previa o de preparación, la primera etapa de esta metodología tiene por objetivo desarrollar un análisis introductorio de las temáticas identificadas, así como de los actores o stakeholders involucrados. Para ello, se proponen dos procesos principales: el levantamiento del grupo núcleo y la definición de las relaciones entre actores.

El objetivo de esta etapa es identificar a los actores involucrados, o relacionados, con las temáticas de interés; y además, desarrollar un análisis de las relaciones que deberán tener dichos actores, con el fin de conformar una red de colaboración que permita abordar las temáticas identificadas.

1.1. Levantamiento del grupo núcleo y definición de temáticas de trabajo

El grupo núcleo es la articulación de un conjunto de personas líderes en la comunidad, o en los sectores atinentes y con capacidad para abordar los diversos problemas o temáticas identificadas, de una interdisciplinaria. Este grupo es articulado, en primera instancia, por la municipalidad, y tiene por objetivo guiar el proceso de conformación de la Red de Colaboración para la Innovación Local.

Este grupo, de forma ideal, tendrá la participación de máximo 7 personas, representantes de diversos sectores, y funcionarios públicos que puedan guiar el proceso. Asimismo, debe estar conformado, por al menos, 4 personas representantes de la sociedad civil, ya sean miembros de asociaciones de desarrollo, uniones cantonales, o agrupaciones vecinales, con el fin de que sean estas personas quienes evidencien las necesidades particulares y representen los intereses de sus comunidades.

El grupo núcleo será el encargado de formar alianzas y hacer crecer la red para resolver problemas específicos. Además, será el coordinador de reuniones y otras actividades que se identifiquen. Para lograr esto, elaborará planes de acción en conjunto con otros actores, que permitan una intervención más efectiva en la atención de los problemas identificados.

Las formas de convocatoria y la asamblea cantonal para elegir representantes:

Para elegir a las personas que van a conformar el grupo núcleo se proponen algunas formas de convocatoria, las cuales siempre deben desarrollarse de manera abierta a todos los sectores, ya sea sociedad civil, sector público o sector privado.

Además, es importante tener claro que la municipalidad cumple un rol de facilitador, o de guía en esta primera etapa, por lo cual esta institución se deberá encargar de informar a la población en general sobre la iniciativa, y deberá convocar a representantes de los diferentes sectores para que participen. A continuación, se presentan algunas propuestas de formas de convocatoria.

Sociedad Civil:

La municipalidad deberá realizar una publicación a través de la cual informe a la población sobre el proyecto y la convocatoria, por el medio de comunicación de preferencia local, es decir, el que más se adecúe a la realidad del cantón y por el cual se pueda llegar a la mayor cantidad de personas. Algunos medios de comunicación pueden ser: el periódico de la zona, redes sociales, radio, afiches, entre otros. Además, la municipalidad podrá comunicarse con representantes de grupos organizados de la sociedad civil, como asociaciones de desarrollo, uniones cantonales, o agrupaciones vecinales, con el propósito de informarles sobre el proyecto y consultarles la disponibilidad e interés de colaborar en el grupo núcleo de la red. Es importante aclarar que si se sobrepasa el número de personas que deseen representar a la sociedad civil en el grupo núcleo, se deberá realizar una asamblea de elección abierta, en donde los postulantes deberán exponer su interés, indicar cómo pueden aportar a la red, además de aspectos como experiencia, temáticas de interés y demás, para luego realizar la

votación. Esta elección abierta puede ser de diferentes maneras, desde una publicación en redes sociales, de cada postulante, hasta una asamblea en un espacio específico de la comunidad. Para definir este espacio se deberá tomar en cuenta la realidad del cantón y la disponibilidad de los interesados para desplazarse.

Sector público —Sector privado:

Para convocar al sector público y al sector privado la municipalidad deberá informar sobre la iniciativa en el principal medio de comunicación local, y además, si tiene contactos de los representantes de estos sectores, podrá comunicarse con ellos de manera directa para consultarles la disponibilidad y el deseo o interés de las personas de formar parte de la iniciativa.

Si sucede que existen más representantes de la población dispuestos a formar parte del grupo núcleo, el escenario ideal es que las personas que forman parte del mismo sector lo definan en conjunto con la municipalidad.

De igual manera, durante el proceso de convocatoria es relevante considerar si existe un perfil deseado de los ciudadanos que formen parte de la red, y de manera específica, del grupo núcleo. Es deseable que las personas integrantes sean proactivas, con capacidad para comunicarse de manera asertiva; líderes comunales con amplios deseos de crecimiento personal y local, que posean la capacidad de trabajar en equipo; personas empáticas a las realidades de su localidad, con disponibilidad de tiempo y con deseos y convicción de que la unión transforma realidades específicas, convirtiendo simples ideas en realidades concretas.

Resultado esperado: conformación del grupo núcleo de la Red de Colaboración para la Innovación Local.

1.1.1. Definición de temáticas.

La Municipalidad, como ente encargado de guiar el desarrollo local, es a quien le corresponde proponer una temática general sobre la que desea que se trabaje, de acuerdo con la información obtenida en la Etapa 0, es decir, a partir de los hallazgos de las historias

de usuario. Algunas temáticas generales sobre las que se podría trabajar y comenzar a delimitar el fin de la red son: seguridad ciudadana, empleo, red vial, entre otras.

El proceso para definir esta temática debe ser participativo, en conjunto con los actores identificados para conformar el grupo núcleo de la Red de Actores para la Innovación Local.

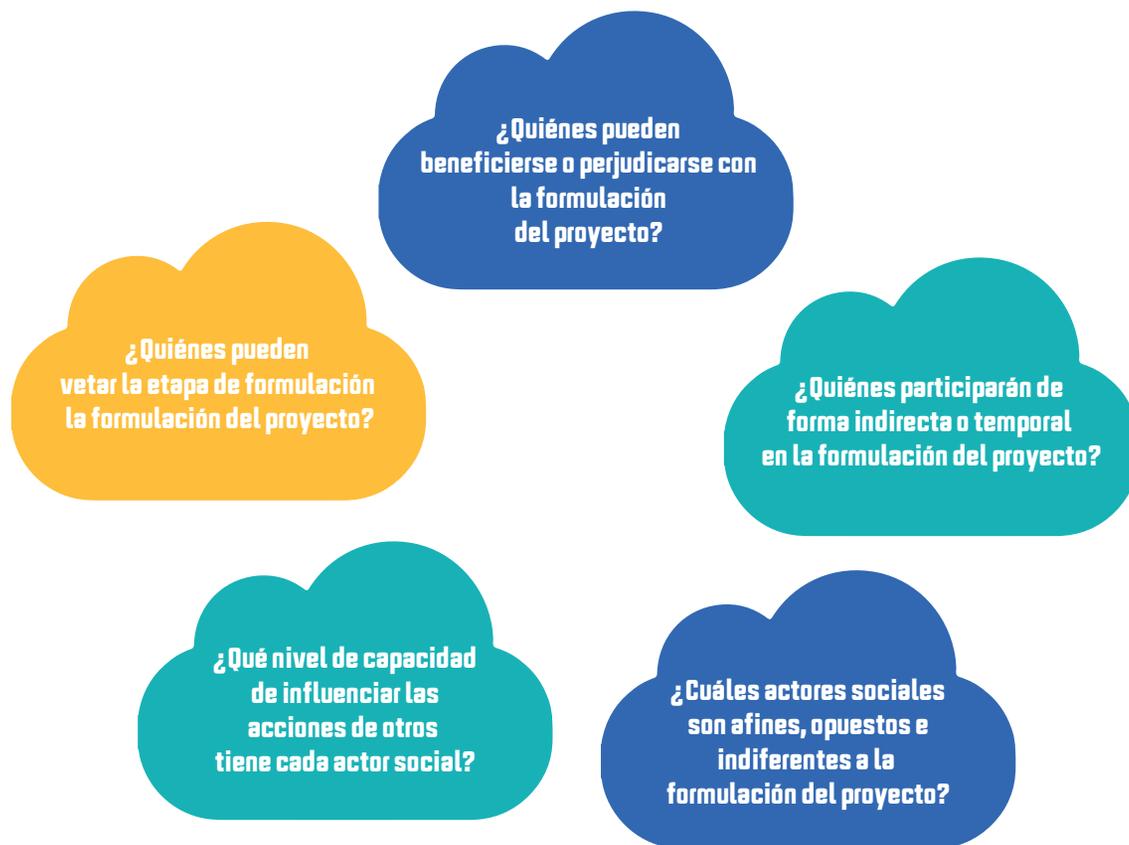
Resultado esperado: Definición de temática de interés ciudadana

1.1.2. Actores relacionales

Una vez identificada la temática, podrá dar inicio la creación del primer mapeo de actores sociales¹. Basado en la "Metodología del Mapeo de Actores", elaborada por Castellón, L; Hernández, O y Montero, C. (2016), se obtiene una secuencia de pasos lógicos y preguntas, que permitirán identificar a las personas, grupos y organizaciones interesadas en el levantamiento de las redes de colaboración.

Algunas preguntas guía que es importante plantearse a la hora de iniciar el proceso, son las siguientes:

¹"Se considera un actor social como una persona o una entidad que tenga algo que ganar o algo que perder a partir de los resultados de una determinada intervención, es decir, actores afectados o que afectan el desarrollo de actividades, a través de la posesión de información, recursos, experiencias y de poder para influenciar la acción de otros (Tapella, (2007), citado en Castellón, L et al. 2016)."



Las anteriores preguntas son una guía, pueden cambiar y acoplarse a las necesidades de la problemática a resolver. Su finalidad es clasificar a los actores de forma que se puedan identificar posibles alianzas o limitantes.

Ahora bien, se propone realizar una clasificación de actores según su rol y su posible grado de participación, en, al menos, las siguientes categorías:

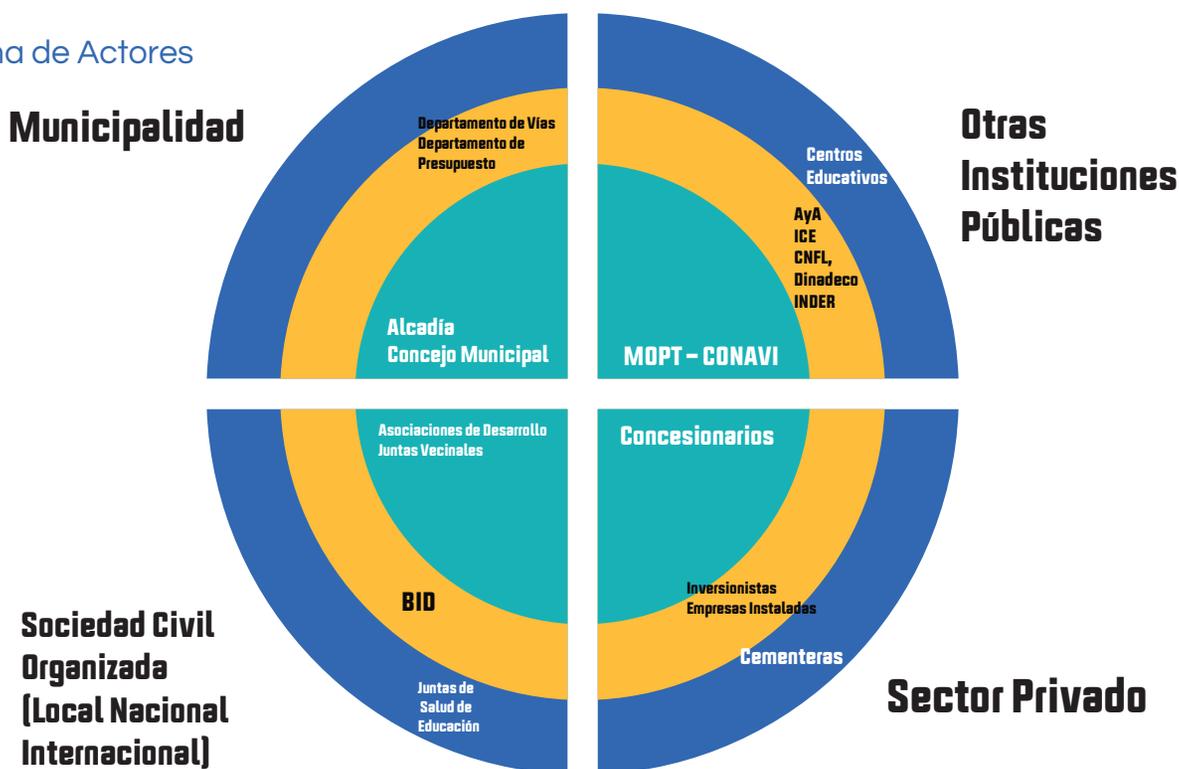
Actores Clave: Son actores que podrán co-crear con el proyecto, ser parte directa de la iniciativa (grupo núcleo) dado que pertenecen a organizaciones con capacidad e insumos para la resolución del problema, o bien, se ven afectados directamente por el mismo. En este punto, se deberán identificar actores que tengan poder para detener la iniciativa, en un eventual caso. Actores Primarios: Actores con los que se podrá colaborar para obtener recursos, ya sean sociales, financieros o de información.

Actores Secundarios: Serán actores que se verán indirectamente afectados por la iniciativa y que podrían tener poder para impulsarla o detenerla según la forma en la que se vean afectados.

Para una mayor claridad es posible clasificar a los actores según su naturaleza (Municipalidad, sector privado, sociedad civil y otras instituciones públicas) como se mostrará en la Imagen a continuación.

En el siguiente ejemplo el tema es la mejora de la red vial cantonal, en donde los actores identificados para la creación del grupo núcleo son: la Unidad Técnica de Gestión Vial (UTGV), el Concejo Municipal, el MOPT, concesionarios, representantes de las asociaciones de desarrollo y de las juntas vecinales de la zona. Se seguirá utilizando esta temática como ejemplo a lo largo del documento.

Diagrama de Actores



Elaboración propia

Simbología: Rojo - Actores Clave; Verde - Actores Primarios; Azul - Actores Secundarios.

Resultado esperado: Clasificación de los actores del grupo núcleo

1.1.3. Primer acercamiento

Este primer acercamiento tiene como objetivo reunir en un espacio físico a las personas que serán parte de la red.

Antes de la actividad: Preparación de la logística del evento En la actividad.

- Presentación de todos los participantes mediante una actividad donde se identifiquen gustos, preferencias, organización que representan, rol de participación y temas de interés.
- Presentación del resultado de la consulta ciudadana o de las temáticas generales definidas en el punto 1, es decir, el “por qué estamos aquí reunidos”
- Expectativas de la red, es decir, qué sueñan respecto al tema.
- Expectativas del trabajo de grupo en la solución del problema.
- Identificación de otros actores relacionados con la problemática.
- Actividad de despedida.
- Luego de la actividad.
- Definición de relaciones entre actores.

Resultado esperado:

1. Crear un acercamiento entre los futuros miembros de la red.
2. Presentar el objetivo de la creación de redes de colaboración.
3. Exponer los pasos a seguir en la próxima reunión.

1.2. Definición de relaciones entre actores

Para la definición de las relaciones que tendrán los actores es importante que se desarrolle un proceso en el cual participen los actores clave identificados. Una vez que este grupo se encuentre conformado, se plantea la programación de una reunión para que los actores identifiquen las relaciones entre sí, y con los demás actores involucrados, tanto primarios como secundarios.

Para esto, primeramente, se utilizará la metodología del socio-drama, en la cual primero se ubica a los actores según su nivel de poder en referencia a la problemática, y luego su grado de afinidad. De manera gráfica se puede visualizar de la siguiente forma:



Diagrama de relaciones.

Elaboración propia con base en: Alberich, T et al, (2009).

Posteriormente, los actores discutirán acerca de las relaciones que cada uno planteó, y se buscará generar un consenso para proceder a plantear las relaciones en un paleógrafo, el cual deberá tener una clasificación como la siguiente:

Reacción Alta	
Reacción Media	
Reacción Baja	

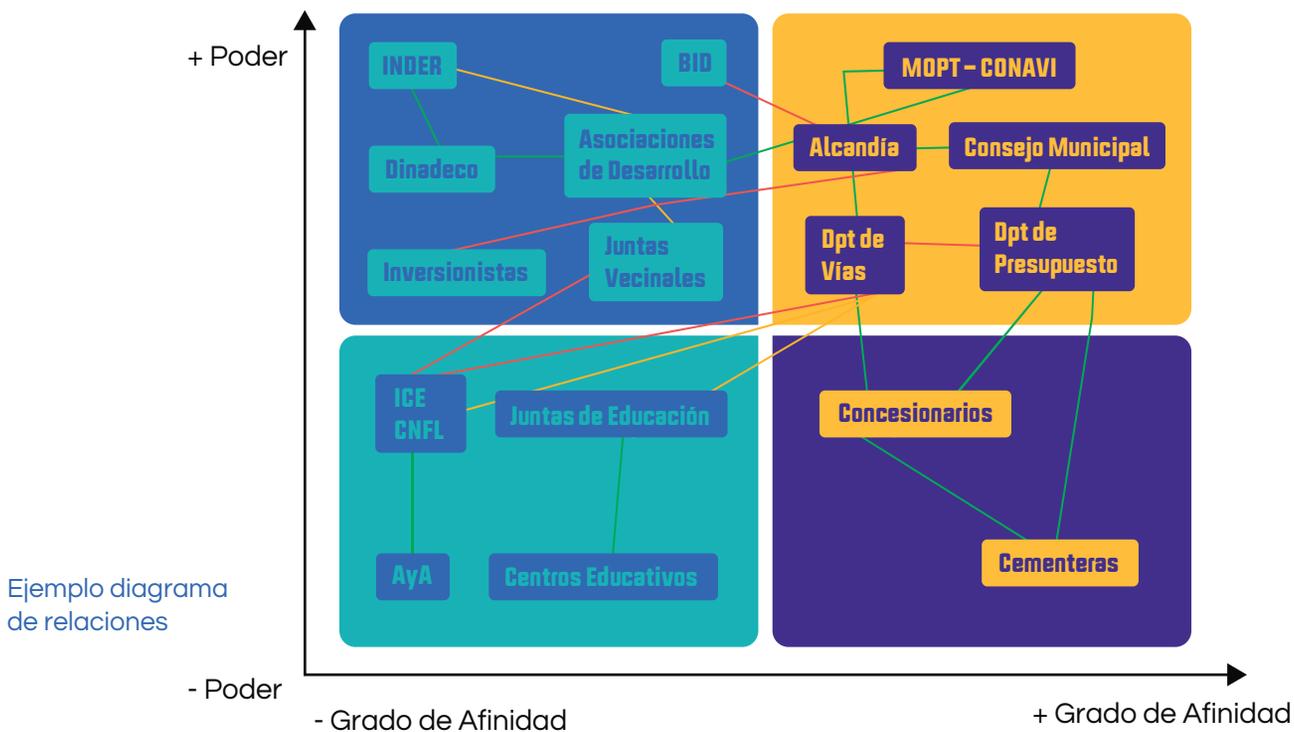
Elaboración propia con base en: Alberich, T et al, (2009).

Una relación alta se caracteriza por una situación de colaboración y co-creación, inclusive puede presentarse la dependencia directa. Los actores que poseen una relación fuerte entre ellos, deben procurar, aún más en estos casos, mantener una buena comunicación.

La relación media es aquella en la que los actores cooperan en momentos específicos sin depender estrictamente de estos para llevar a cabo las acciones. Estos pueden trabajar juntos en áreas específicas, usualmente es el tipo de relación más común.

La relación baja es aquella en la que los actores se encuentran, de cierta manera, distantes en materia de colaboración. Existe poca comunicación durante el proyecto, y sus áreas de trabajo son distantes. A pesar de tener relaciones bajas, existe una posibilidad de relación indirecta, por lo cual debe ser tomada en cuenta para el panorama general del análisis.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se puede visualizar la relación entre actores de manera gráfica en referencia a la problemática de la red vial en mal estado.



Elaboración propia con base en: Alberich, T et al, (2009).

Este ejemplo muestra que el MOPT, la Alcaldía, el Concejo Municipal, el Departamento de Vías y de Presupuesto, son las organizaciones o dependencias con mayor poder y grado de afinidad, las cuales tienen relaciones fuertes entre sí. Esto potenciaría la implementación de alguna solución.

Etapa 2. Laboratorios de Innovación Pública para solución de problemas locales

La segunda etapa de esta metodología comprende desde la definición de una problemática hasta la ideación de propuestas de solución, de forma participativa y con metodologías basadas en la co-creación y colaboración ciudadana.

Como base de investigación se toma el enfoque de Investigación Acción Participativa como referente particular en los procesos de indagación de las realidades territoriales. Este referente tiene como base la investigación para generar soluciones y los actores sociales son los entes centrales del proceso (Colmenares, A, 2012; Martí, J, sf.).

Una vez definidas las temáticas generales y los actores que participan en dichas áreas, es necesario identificar una serie de problemáticas puntuales sobre las cuáles se trabajará en modalidad de Laboratorio de Innovación. Estas problemáticas pueden que ya hayan sido bosquejadas en sesiones anteriores, no obstante, es necesario precisarlas en términos de profundidad, alcances y soluciones.

Basados en metodologías ágiles, por ejemplo, Canvas de Propuesta de Valor, GovLab Academy y Pensamiento de Diseño, del Institute of Design at Stanford, el proceso de identificación de problemáticas propuesto para trabajar se basa en cinco etapas: entender el problema, observar, definir el punto de vista, idear una solución y prototipar una propuesta.



Fase 2.1: Presentación y definición de grupos de trabajo

Una vez iniciado el Taller de innovación, se debe dividir al grupo de trabajo en pequeños subgrupos, los cuales trabajarán en temas que sean de su interés o de su conocimiento. En esta parte del taller es preciso que los grupos sean no mayores a 7 personas, ya que esto permite un mejor manejo de los grupos y mayor exposición de ideas a lo interno.

Fase 2.2: Entendiendo el problema

El principal objetivo de esta etapa es lograr una identificación introductoria del problema, para lo cual será necesario definir claramente el tema al que pertenece y sus componentes de entrada. La delimitación inicial del problema permite orientar el proceso de empatía y la búsqueda de datos que se llevarán a cabo en etapas posteriores, es por ello que es necesario que se defina lo más claro y sencillo posible.

La herramienta propuesta para esta etapa es el **Ánisis de Brecha**, el cual busca identificar las actuales condiciones problemáticas, la condición ideal de la sociedad sin ese problema, y, por consiguiente, la brecha o el problema específico que experimenta la comunidad.

Los pasos para realizar este análisis son los siguientes:

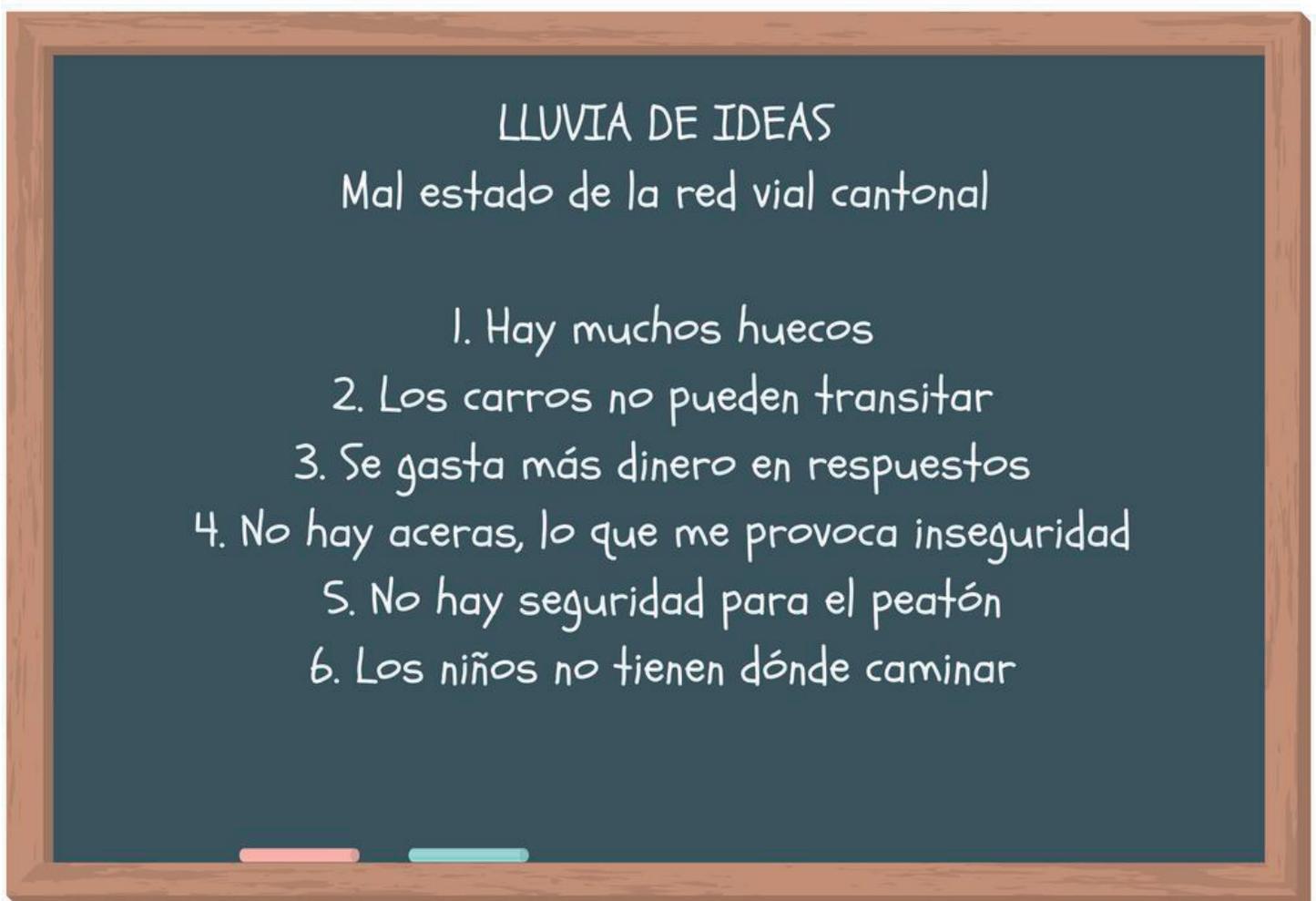
2.2.1. Realizar una discusión grupal

Entre los miembros de los subgrupos. En un papelógrafo, con tarjetas o con un papel periódico realizar una lluvia de ideas sobre las siguientes preguntas:

¿Cuál es la condición actual de mi problema/ espacio/ comunidad?

¿Cuál es el color o la incomodidad que me provoca?

Ejemplo: Red vial cantonal en mal estado



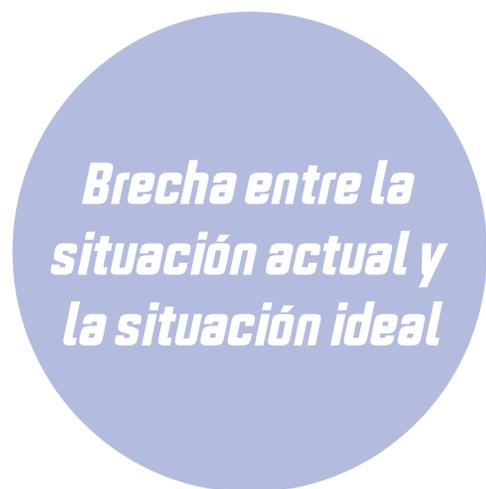
2.2.2. Posteriormente, se realiza un pequeño dibujo que represente visualmente los hallazgos grupales.



2.2.3. Seguidamente, de la misma forma que se realizó en el paso “a”, se responden las siguientes interrogantes:

- **¿Cuál sería la condición ideal de la sociedad sin ese problema?**
- **¿Cómo me sentiría si el problema no existiera?**

2.2.5. Por último, se contrastan ambas imágenes y se identifica la brecha que existe entre la condición actual y la condición ideal de la comunidad. Esta brecha corresponde al problema. Este problema debe redactarse en un enunciado corto y preciso.



Declaración del problema:

El mal estado de las carreteras en el cantón "X" y la falta de espacios para el tránsito de los peatones.

Este ejercicio es una definición inicial del problema, por lo cual no debe exceder de 30 minutos. En las etapas posteriores se profundizará más sobre el problema.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Recursos necesarios: Lápices de color, tarjetas, papelógrafos o papel periódico.

Resultado esperado: Definición del problema

Fase 2.3: Observación

La presente fase consiste en observar las causas., intensidad, frecuencia y datos que existan sobre el problema. Este acercamiento permitirá tener una visión panorámica sobre la mayor cantidad de aristas que componen la problemática.

La primera herramienta a utilizar en este punto es “los 5 ¿por qué?”. Esta herramienta permite descubrir los componentes del problema mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Para ello, se debe cuestionar el problema en forma progresiva hasta que se genere información sobre las 5 causas principales del problema.

Los pasos para aplicar la herramienta son los siguientes:

2.3.1. Se tomará el enunciado del problema, al cual se le aplicará la pregunta “¿Por qué?”, cinco veces, sucesivamente a cada una de las respuestas, tal y como se muestra en el siguiente ejemplo:

¿Por qué las carreteras y las aceras están en mal estado?

Porque llevan años sin mantenimiento

¿Por qué?

Porque la Municipalidad no tiene los recursos suficientes para arreglarla

¿Por qué?

Porque los ciudadanos no pagan sus impuestos

¿Por qué?

Descontento respecto al estado de las carreteras

¿Por qué?

Porque daña sus automóviles y provoca accidentes

2.3.2. Posteriormente, con datos de internet, investigaciones, datos de la Municipalidad, se investigará la evidencia concreta del problema respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la intensidad del problema frente a otros problemas?

¿A cuántas personas afecta?

La segunda herramienta que se trabajará en este espacio es la Cartografía o mapa de calor Socio-espacial del problema, ya que al trabajar en un espacio local es preciso ubicar en tiempo y espacio las problemáticas. La georreferenciación del problema permite ubicar los focos más importantes, su intensidad y la correlación con otros factores. Para ello, se responden las siguientes preguntas:

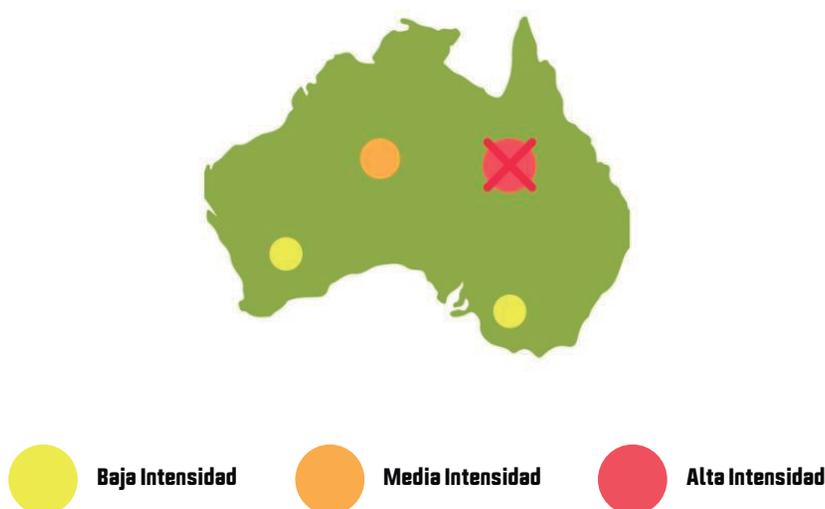
¿En cuáles lugares es más visible el problema?

Los pasos para realizar un mapa de calor socio-espacial son los siguientes:

2.3.3. Tener a disposición hojas con el mapa de la comunidad o con el mapa del cantón, preferiblemente en blanco y negro. En caso de no tenerlo, poner a disposición del grupo un papel periódico y que se dibuje el contorno del espacio a analizar.

2.3.4. Ubicar los distintos espacios del territorio en el que se presente el problema con un círculo, cuyo tamaño dependa de la percepción del grupo sobre la intensidad del mismo en ese espacio específico.

Localización del Problema



Tiempo estimado: 40 minutos.

Recursos necesarios: Hojas blancas, lapiceros, copias del mapa del lugar en blanco y negro o un papel periódico para que los participantes puedan hacer un dibujo.

Resultado esperado: Causas del problema y geolocalización.

Fase 2.4: Definiendo el punto de vista

La presente fase consiste en observar las causas de los principales dolientes del problema, aquellas personas que son más afectadas y que sufren las consecuencias del mismo con una mayor intensidad. Es decir, existe un proceso de empatía y comprensión de los alcances del problema desde el punto de vista de las personas afectadas.

Las herramientas que serán utilizadas en esta etapa son: el mapa de empatía y el Canva de propuesta de valor.

2.4.1. Mapa de empatía

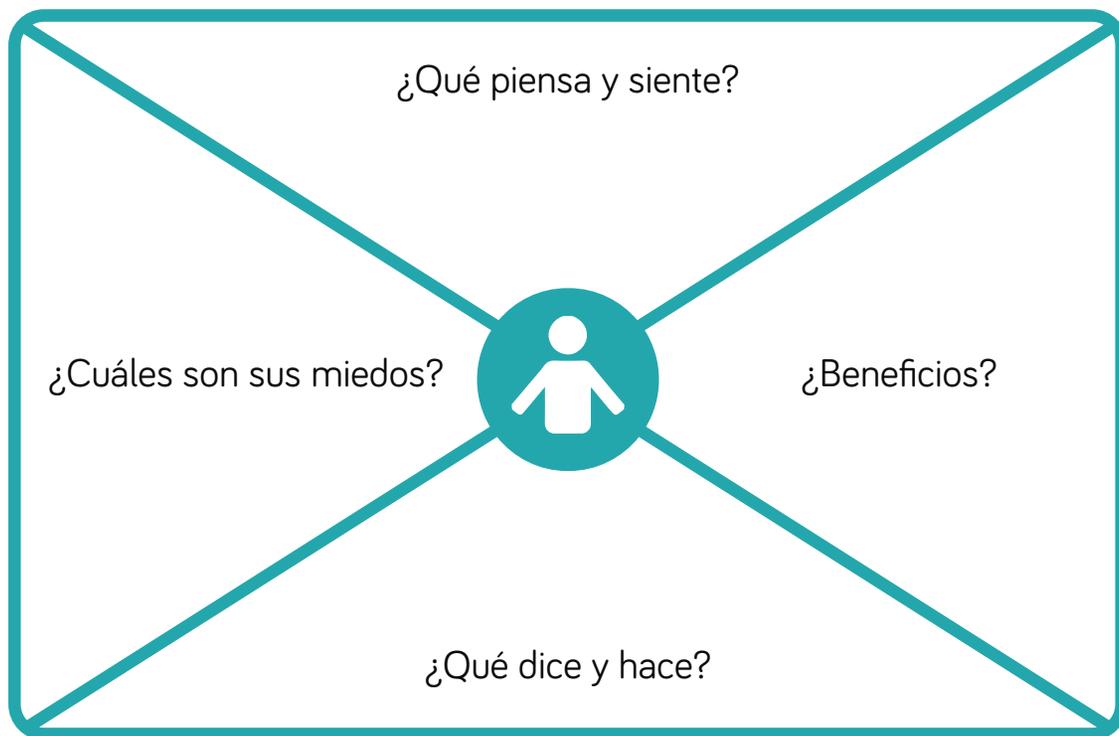
Esta herramienta nos permite entender de una forma profunda a nuestro usuario/persona, a través de la indagación sobre el entorno más próximo, la visión y las necesidades, desde la posición propia del usuario. Los componentes de esta herramienta son:

2.4.1.1. Identificar el perfil de la persona doliente (ponerle rostro, nombre, edad, trabajo).

En este paso es preciso tomar una hoja y dibujar o bosquejar de forma creativa a la persona doliente.

2.4.1.2. En la plantilla de “Mapa de Empatía”, se responderá mediante un consenso grupal las siguientes preguntas sobre la persona doliente:

¿Qué dice y hace?; ¿Qué ve?; ¿Qué piensa y siente?; ¿Qué oye?; ¿Cuáles son sus miedos?; ¿Cuáles serían los beneficios que tendría en caso de que no existiera el problema?



Elaboración Propia

En el caso del ejemplo del mal estado de la Red Vial Cantonal, la herramienta podría arrojar respuestas como:

¿Qué piensa y siente?: Inseguridad, posibles choques por el mal estado, preocupación por los niños peatones, etc.

:

¿Qué dice y hace?: se queja por redes sociales, habla con su comunidad del problema, acude a la Asociación de Desarrollo, etc.

¿Cuáles son sus miedos?: muertes de seres queridos en la carretera, choques, muerte de sus mascotas por imprudencias de conductores debido al estado de la carretera.

¿Cuáles serían sus beneficios si el problema se resuelve?: ahorro en el mantenimiento de su automóvil, mayor confianza a la hora de andar en carretera

2.4.2. Canva de Propuesta de Valor:

Con esta herramienta se identificará los principales dolores y expectativas del usuario, así como los posibles trabajos por hacer para solucionar la situación de la persona.

Los pasos para esta herramienta son los siguientes:

2.4.2.1. Identificar cuáles son los principales dolores de la persona, y anotarlos en el espacio correspondiente de la hoja de trabajo.

2.4.2.2. Explicar cuáles son sus expectativas o anhelos, tanto respecto a su situación de vida como al problema que está atravesando, y anotarlos en el espacio correspondiente.

2.4.2.3. Identificar cuáles son los trabajos por hacer que podrían solucionar el problema.



Elaborado por Ramírez, D. y Núñez, A. 2017, para InnovaAP

En este caso específico:

Dolores: pago de más por arreglos a su automóvil, caída en el valor de su propiedad, disminución de las ventas en los comercios por baja en el tráfico vehicular

Expectativas: que el problema se resuelva rápido, que la solución le traiga beneficio económico, que se pueda sentir seguro (a) cuando camina de regreso a su casa.

Trabajos por hacer: organizar a la comunidad, ejercer presión ante las instituciones públicas, etc.

Tiempo estimado: 30 minutos.

Recursos necesarios: hojas blancas con la plantilla de mapa de empatía y canva de propuesta de valor.

Resultado esperado: enfoque ciudadano del problema, sus causas, efectos y posibles áreas de solución.

Fase 2.5: Idear

Una vez que se ha conocido a profundidad el punto de vista particular de la persona doliente del problema se procede con la etapa creativa respecto a las ideas de solución.

En esta etapa se realizará una ideación inicial sobre las posibles soluciones que generarán valor a la comunidad. Este proceso es creativo y participativo en su máximo nivel, es por ello que se debe promover la generación de la mayor cantidad de ideas posibles, a pesar de que puedan sonar descabelladas en un inicio.

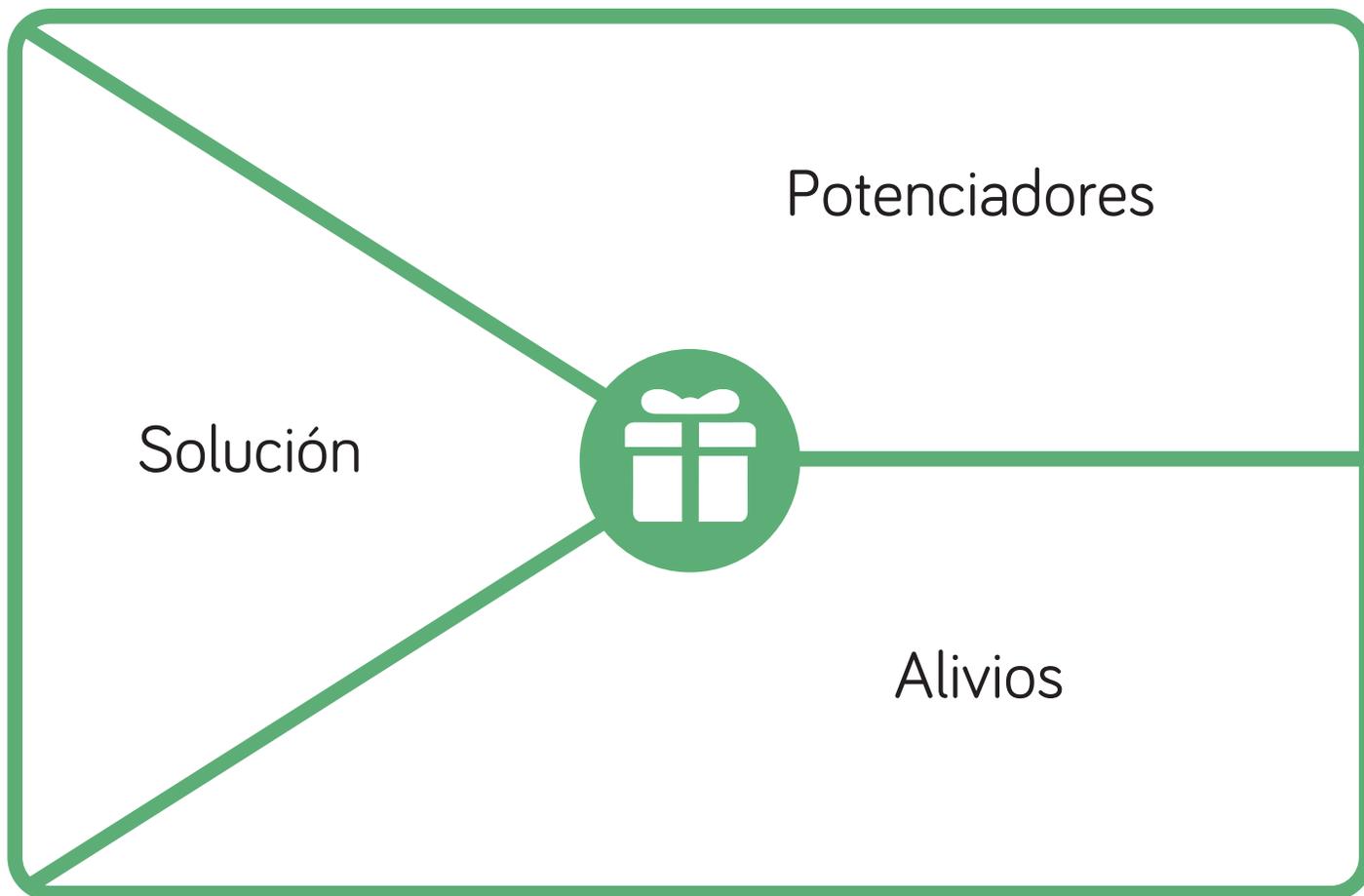
Esta etapa requiere la utilización de la herramienta: Canva de Propuesta de Valor.

2.5.1. Canva de Propuesta de Valor

El primer paso de esta etapa es realizar una lluvia de ideas escrita en la que cada participante pueda aportar ideas de solución desde la premisa de que la organización cuenta con toda la tecnología y recursos, es decir, no tiene limitaciones.

Después de esta lluvia de ideas se realiza un ejercicio de escogencia de la mejor alternativa de solución de acuerdo con los siguientes pasos:

- A) Solución de mayor valor para el usuario.**
- B) Alivios que traerá a los dolores de los usuarios.**
- C) ¿Cuáles son los potenciadores de esa solución?**



Elaborado por Ramírez, D. y Núñez, A. 2017, para InnovaAP

En el caso que se viene trabajando, respecto a la problemática con la Red Vial, se podrían dar hallazgos como los siguientes:

Solución: Desarrollar una estrategia de organización comunitaria que permita recaudar fondos para el arreglo de las carreteras en mal estado, en conjunto con la Asociación de Desarrollo Comunal y la Municipalidad.

Potenciadores: Las empresas del cantón están interesadas en aportar recursos.

Alivios: Mayor seguridad vial en el cantón.

Fase 2.6: Prototipar

En cada grupo de trabajo los participantes deben exponer su propuesta en forma de una historia, incorporando los siguientes elementos: contexto del problema, personajes afectados, necesidades y dolores, propuesta de solución y resultado esperado de la propuesta.

El objetivo de este punto, como finalización del Taller de innovación, es que los participantes puedan exponer sus ideas de solución de forma creativa e innovadora, amigable con el usuario y que atraiga el interés de los presentes.

Tiempo estimado: 40 minutos.

Recursos necesarios: Papel y lápiz, computadora o algún medio electrónico.

Resultado esperado: Desarrollo de la propuesta de solución

Etapa 3. Conexiones y movilizaciones para la sostenibilidad de las iniciativas

La última etapa de la metodología para Redes Colaborativas en territorios locales tiene el objetivo de mostrar los pasos a seguir para la consolidación de redes de trabajo, desde la formación y consolidación de las alianzas, hasta recomendaciones de implementación, como la creación de planes de trabajo colaborativo e incentivos para la sostenibilidad de los proyectos.

Esta etapa pretende ser una guía orientadora en la búsqueda de estrategias que se adapten a las condiciones específicas de cada territorio y no un instructivo detallado, ya que los temas de sostenibilidad deben estar inmersos en un proceso de continuo descubrimiento por los actores locales.

3.1. Establecimiento y formalización de alianzas

Una vez se tengan los actores definidos, el o los problemas delimitados y alternativas de abordaje, el siguiente paso es el establecimiento de alianzas con aquellas personas, instituciones o entes capaces de brindar ayuda directa o recursos, con quienes se pueda concretar un plan de acción y resolver la problemática planteada. Para ello es necesario una primera comunicación con quien se desee crear una alianza donde se presente la solicitud de colaboración; puede ser comunicado de manera presencial en una pequeña reunión, no necesariamente formal, con un representante del grupo núcleo. En esta reunión se debe invitar al ente o institución a formar parte de la red para resolver el problema planteado y se le explicará cuál será su papel en la red.

Una vez conocida la disposición del ente o institución para ser parte de la red, es posible utilizar la siguiente matriz que permitirá hacer una gestión estratégica de las alianzas establecidas, pues permitirá identificar cuáles alianzas se deben impulsar y cuáles alianzas se deben dejar.

La matriz consta de 4 cuadros, de izquierda a derecha se colocará a los actores según la eficiencia de su colaboración, si los costes (en tiempo y recursos) de su colaboración son muy eficientes o poco eficientes y de arriba abajo el interés estratégico de dicha colaboración, evaluando si es un actor clave o no, si su participación es vital porque la temática a tratar se encuentra dentro de sus competencias.

Matriz de clasificación de actores



Tomado de Iglesias, M. & Carreras, I. (2013).

A modo de ejemplo, imaginen que se desea mejorar las carreteras cantonales y se dispone de una alianza con el MOPT, el AYA, la asociación de agricultores del cantón y el ICE. El MOPT ha mostrado gran disposición a ayudar en lo que sea necesario para que el objetivo se alcance en poco tiempo, pero existen unas tuberías que podrían ser afectadas en el trabajo de las carreteras cantonales. Por su parte, el otro actor principal, el AYA, a pesar de que es vital para coordinar con el MOPT el trabajo de reparación de las carreteras y las tuberías, no ha estado presente en las reuniones y ha tenido una vaga comunicación con el grupo núcleo. Por su lado, la asociación de agricultores del cantón tiene un alto interés en que se mejoren las carreteras porque esto permitirá un transporte más eficiente de sus productos, por lo que están con total disposición de ayudar. El ICE por su parte no brindará recursos ni asistencia pues no es su competencia.

En el ejemplo anterior el MOPT estaría ubicado en el cuadro número 1 ya que su participación tiene un interés estratégico alto y además está a disposición de ayudar, lo que vuelve eficiente su participación en términos de tiempo y en los recursos que brindará.

El AYA es un actor que también es vital para la mejora de las carreteras dado que hay tuberías comprometidas en el arreglo y debe trabajar en coordinación con el MOPT. Dado que su participación no está siendo eficiente será ubicado en el cuadrante 2; con este actor urge comunicarse y mejorar su participación.

La asociación de agricultores cantonales no tiene un aporte estratégico para la mejora de las carreteras en este caso, pero el apoyo de los agricultores puede ser útil para impulsar la iniciativa lo que ubica su participación en el cuadrante 3; de forma focalizada se podrá trabajar con ellos. El ICE no sería útil estratégicamente ni brindaría recursos para la mejora de las carreteras lo que lo deja fuera de este proyecto.

Esta herramienta deberá ser utilizada por el grupo núcleo de nuevo luego de haber iniciado el plan de acción con las alianzas y haber tenido los primeros resultados de su trabajo en conjunto.

3.2. Creación del Plan de acción

Con el fin de realizar esfuerzos conjuntos que permitan alcanzar los objetivos establecidos en cuanto a la atención de una problemática o tema en particular, los integrantes del grupo núcleo deberán elaborar un plan de acción o plan de trabajo. De manera específica, un plan de trabajo se entiende como “el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un objetivo” (MI-DEPLAN, 2014, p.82).

Ahora bien, para el establecimiento del plan de acción, el grupo núcleo deberá comenzar por identificar, de manera colaborativa, cuáles son los pasos a seguir para poder cumplir el objetivo propuesto. Para esto se propone que se realice una reunión en donde estén presentes los miembros del grupo núcleo y otros actores clave en la temática, usualmente los actores ubicados en los cuadrantes superiores del ejercicio anterior. Esta reunión tendrá como objetivo la elaboración del plan de acción de manera colaborativa, es decir, la definición de las actividades a desarrollar para poder alcanzar el resultado deseado.

Con base en lo anterior, se propone que, como primer paso para elaborar el plan, en esta reunión se definan las actividades que son necesarias para obtener el resultado esperado,

además de enumerarlas o priorizarlas, de acuerdo con un orden lógico o secuencial, es decir, cuál actividad debe desarrollarse primero y cuál después.

Una vez identificadas las acciones se debe designar a los responsables directos, es decir, la persona o el grupo que deberá velar porque la actividad se lleve a cabo. Es importante señalar que los responsables no necesariamente podrán ser los únicos que participen en una actividad, pues se puede presentar el caso en que para una actividad sea necesario convocar a distintos actores. En este caso, además de participar, los responsables serán los encargados de coordinar la actividad y propiciar la participación de los demás.

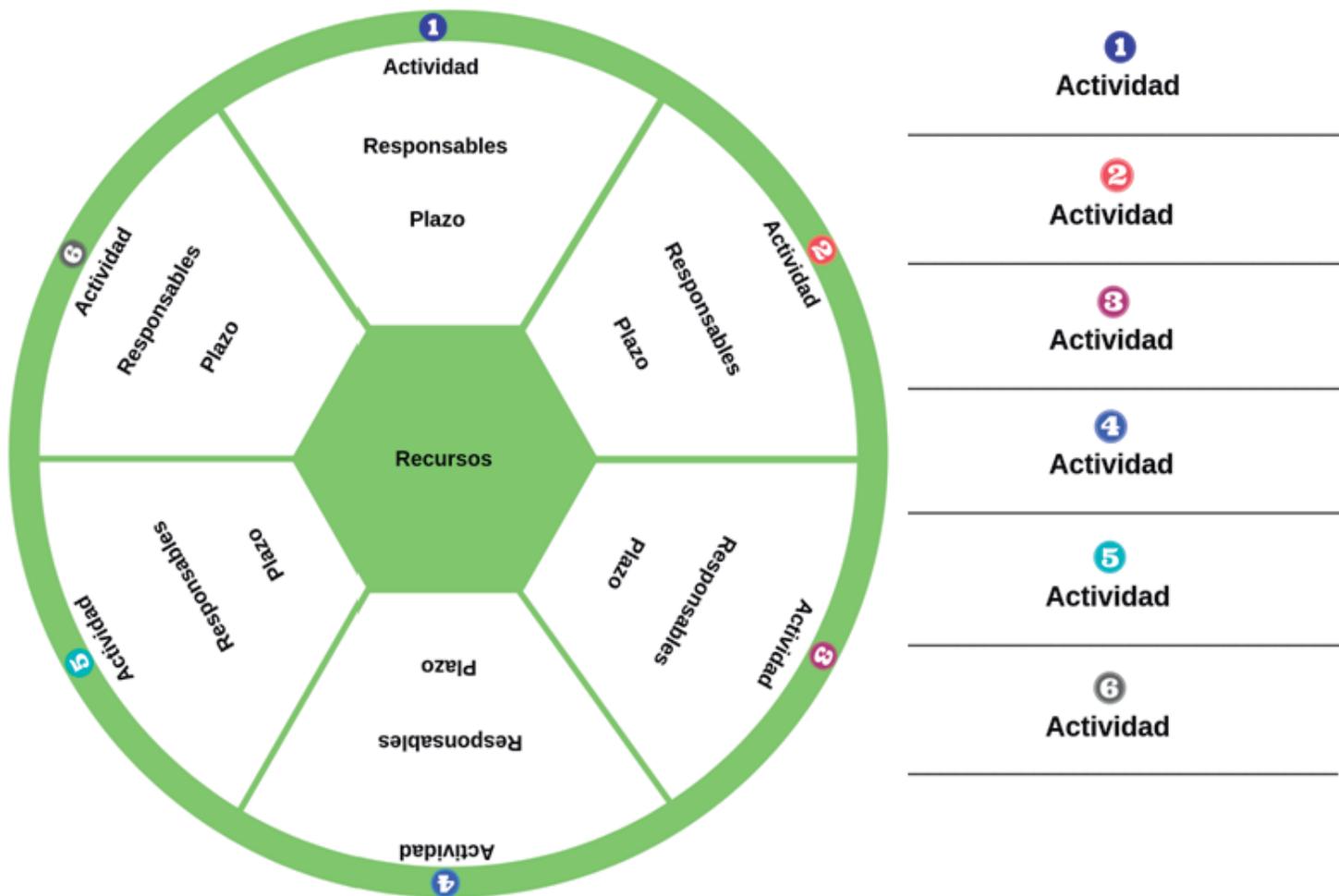
Posteriormente, será necesario establecer los plazos o periodos de tiempo en los cuales se debe realizar y concretar cada actividad o tarea. En este punto, es muy importante que se definan plazos realistas y coherentes con el nivel de complejidad de cada actividad. Asimismo, resulta válido aclarar que la definición de los periodos de tiempo para concretar cada actividad, es decir el cronograma a seguir por la red, facilita el proceso de seguimiento y evaluación para poder medir el grado de avance de la red, lo que, a su vez, permite una retroalimentación para la mejora continua.

Por otra parte, como cuarto paso, se deben identificar los recursos necesarios para realizar cada actividad; entendiendo recursos, como cualquier medio ya sea económico, humano, material, entre otros, que permitan alcanzar un fin; en este caso son los recursos necesarios para llevar a cabo cada actividad.

Por último, se recomienda trabajar en la elaboración de un plan de acción según cada temática a tratar en un momento dado. Es decir, definir actividades, responsables, plazos y recursos para la atención de cada tema o problema específico. No obstante, es recomendable que la red cuente con un plan de acción general en el que se definan actividades necesarias para mantener su correcto funcionamiento.

3.2.1. Diagrama del Plan de acción

Para la elaboración del plan de acción de la red se propone utilizar la siguiente plantilla:



Elaboración propia, 2018; tomando como referencia los elementos del plan de trabajo señalados por el MIDEPLAN, 2014, p.82

La intención con esta propuesta es que en el esquema circular se identifiquen las actividades del plan con una o más palabras clave, ampliando la redacción en las líneas disponibles en el extremo derecho. Asimismo, en el esquema se dispone de un espacio para señalar a los responsables, y el plazo estimado para la concreción de la actividad o tarea. En este punto, la plantilla muestra una programación semanal según cada mes.

Por su parte, los recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad se identifican en el centro del círculo. Para ello, se propone utilizar imágenes o dibujos que representen estos recursos, con el fin de presentar la información de una manera más atractiva visualmente.

Considerando lo anterior, a continuación, se presenta un ejemplo de llenado de la plantilla tomando como referencia la problemática de Red Vial cantonal:



- 1 Actividad**
Realizar una reunión inicial para el análisis de la problemática, así como la priorización de las vías
- 2 Actividad**
Efectuar una valoración técnica de las vías priorizadas, así como la determinación de los costos de reparación
- 3 Actividad**
Desarrollar una presentación del presupuesto estimado, además de la justificación y relevancia del proyecto
- 4 Actividad**
Identificar posibles fuentes de financiamiento y llevar a cabo las negociaciones
- 5 Actividad**
Realizar la compra de los materiales
- 6 Actividad**
Realizar la reparación de las vías según la priorización efectuada y los recursos disponibles

Fuente: Elaboración propia, 2018; tomando como referencia los elementos del plan de trabajo señalados por el MIDEPLAN, 2014, p.82

Es importante señalar que la cantidad de actividades dependerá de cada caso en particular, es decir, que no necesariamente serán seis en todos los casos. Por ello, si en un plan se definen más actividades, se recomienda utilizar una copia de la plantilla y modificar la numeración.

3.3. Estrategias para la formalización de las Redes de Colaboración

La base de toda red de actores, en términos de colaboración, es el compromiso y la confianza que se genera de la participación de los actores. En estos términos, Figueroa (2016) menciona que en las redes la confianza “no es una declaración establecida sino temporal, y se basa en hechos o acciones concretas” (p.110).

Es por ello que para el establecimiento de una red de colaboración se debe delimitar muy bien los aportes de cada uno de los actores, situados en un tiempo y un espacio determinado, en donde cada uno decida cuál será su participación según sus capacidades y posibilidades.

Para que esto se materialice de una forma adecuada, es preciso tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las necesidades de los actores son cambiantes, y puede que en el transcurso del proyecto cambien sus posiciones. Es por ello que es necesario un documento o manifiesto que materialice sus compromisos independientemente de que sus posiciones cambien.
- Una red de colaboración está basada en la voluntariedad y en la reciprocidad, por tanto, los actores pueden salir en el momento que lo deseen. Es necesario contemplar esto en la gestión de riesgos de un proyecto.
- Las personas son las que deben definir cuál será su papel y sus aportes, en caso contrario, no se puede tener certeza de que un posible aporte se concrete realmente en el futuro.

Ahora bien, existen distintos niveles de formalidad en el establecimiento de una red, las cuales se encuentran en un espectro desde las redes abiertas (o informales) y las redes institucionales, definidas desde una organización. Asimismo, existen diversas herramientas para definir cada una de ellas.

3.3.1. Redes de colaboración Abiertas:

Estas redes tienen el nivel de apertura máximo, ya que su génesis o su gestión han definido que la participación sea totalmente colaborativa y voluntaria. Todos los recursos son aportados por sus distintos actores.

El elemento que les diferencia es que pueden ser lideradas tanto por una organización formal como por un particular, la sociedad civil, personas de una comunidad, entre otros. Estas redes no tienen un fundamento legal u organizacional que les brinde recursos o que regule su funcionamiento, todo es definido en su interior.

Para materializar este tipo de redes se puede utilizar un marco de entendimiento común entre actores. Según Figueroa (2016), este marco o “reglas del juego condicionarán el desarrollo de las confianzas entre las personas de la comunidad.” Además, “se definen las líneas centrales para entender cómo actúan y trabajan las personas” (p.112).

El marco de entendimiento común debe expresarse en un documento o manifiesto colaborativo, el cual podrá tener como base el plan de trabajo, o como mínimo, los siguientes componentes:

- **Objetivo de la Red.**
- **Principales resultados esperados.**
- **Acciones mínimas a desarrollar**%**Roles de los actores.**
- **Recursos necesarios con su responsable respectivo.**

Es importante que cada uno de los actores firme este documento como una acción de compromiso y voluntariedad respecto a las responsabilidades asumidas dentro de la red.

Además, este compromiso sirve como base para la transparencia y la rendición de cuentas ante la ciudadanía sobre el trabajo específico en temas de interés común, pilar fundamental de las redes de colaboración abiertas.

3.3.2. Redes de colaboración institucionales:

Por otra parte, se encuentran las redes de colaboración institucionales, las cuales cuentan con un nivel de formalidad mayor debido a su gestión y conformación. Estas redes están conformadas, principalmente, por representantes de organizaciones e instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, las cuales poseen recursos y capacidades para la toma de decisiones públicas en torno a un tema de interés.

No obstante, a pesar del carácter de formalidad de estas redes, no se excluye que exista una participación abierta y se pueda contar con la participación de todas las personas en la gestión de la red. El modelo de gestión de estas redes es su elemento diferenciador, ya que el actor articulador generalmente es un actor público institucional, ya sea la Municipalidad o cualquier otra organización local.

Además, se pueden tener diversas herramientas para formalizar la relación de las redes colaborativas, entre ellas: convenios de cooperación, cartas de entendimiento, alianzas público-privadas, y cartas de compromiso con el ciudadano.

Es preciso tener en cuenta que el principal objetivo de las redes de colaboración es establecer espacios que permitan la gestión de problemas complejos entre las organizaciones y las personas ciudadanas. Por ello, estas herramientas deben reconocer la participación de la ciudadanía en cualquiera de las etapas de gestión de la red.

3.4. Recomendaciones para la implementación de redes

¿Cómo asegurar la participación de los actores a través del tiempo? ¿Cómo se gestiona una red de actores adecuadamente desde un punto de vista colaborativo? Estas son preguntas fundamentales, y necesarias, al momento de analizar la sostenibilidad de las redes de colaboración entre actores.

El primer elemento a considerar es que las fases descritas en este documento representan un diseño lógico de pensamiento, no pasos rígidos o reglas establecidas. En este sentido, con el pasar del tiempo es deseable que la red se transforme y adapte a las necesidades de cada territorio, de acuerdo con su cultura y con sus dinámicas.

Los pasos descritos se dimensionan en un proceso cíclico, en donde las fases pueden traslaparse o modificarse según las necesidades del momento o la coyuntura particular del territorio.

No obstante, es necesario enumerar una serie de recomendaciones prácticas, las cuales, desde el estudio de casos, se han comportado como incentivos a la sostenibilidad o han coadyuvado a la perduración en el tiempo de redes de trabajo.

Identificación de los beneficios que le traerá el proyecto a los participantes: si las personas tienen claro qué beneficios están recibiendo directamente de la iniciativa, por ejemplo, el aumento de sus ganancias por un proyecto de mejora vial, estarán más dispuestas a seguir colaborando para futuras iniciativas. La generación de confianzas futuras se fortalece con la visualización y divulgación de los resultados.

Generación de espacios de co-working y net-working: un beneficio que puede extenderse a las organizaciones y ciudadanía en general es la creación de espacios de trabajo colaborativo desde la Municipalidad.

Incentivos de tipo económico y regulatorios: si bien es cierto las redes de colaboración tienen su fundamento en la voluntariedad y el aporte de recursos compartidos, se pueden idear nuevos incentivos para los actores de la red, por ejemplo, prioridad en el pilotaje de mejoras regulatorias, tasas de impuestos diferenciadas por aporte social y beneficios especiales de los futuros proyectos que pueda tener la Municipalidad. Este tipo de incentivos ha mostrado gran efectividad a través de los años en implementación de política pública, pero debe emplearse con cuidado y teniendo en cuenta el contexto específico del territorio.

Externalidades positivas: identificar los efectos que los proyectos pueden traer sobre los terceros es una forma de demostrar la valía de un proyecto y buscar nuevos aliados que aporten más recursos. En este caso, por ejemplo, el proyecto de mejora de la red vial cantonal provoca que se generen plusvalías en zonas comerciales, las cuales se ven beneficiadas por el proyecto. Demostrar estos beneficios a los dueños de establecimientos puede desencadenar en nuevas alianzas para nuevos proyectos.

Compromisos de mejora de servicios: todo análisis y proceso de co-creación debe venir acompañado de un compromiso de implementación por parte de los actores. En este caso, la Municipalidad debe acompañar los procesos con el compromiso de implementar mejoras en sus servicios desde los resultados de los procesos de laboratorios de innovación. Un beneficio del proyecto en sí mismo es la mejora de los servicios municipales, los cuales, mejorarán la calidad de vida y promoverán el desarrollo del territorio.

Democratización del conocimiento y acceso a la información: los procesos abiertos requieren que la información y el conocimiento se traspasen de alguna u otra forma a la población del territorio en cuestión. Los procesos territoriales deben permitir que se generen capacidades de la misma ciudadanía, que la información se democratice y que los esfuerzos generen desarrollo sostenible. Se deben generar las estrategias necesarias para que la información que se desprenda como resultado del proceso llegue a la población de la forma más directa y accesible posible.

Referencias Bibliográficas

Alberich, T. et al. (2009). Metodologías Participativas Manual. Madrid, España: Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible (CIMAS).

Castellón, L; Hernández, O. y Montero, C. (2016). Metodología del Mapeo de Actores. Documento de trabajo para la Elaboración e implementación de una metodología participativa de consulta para el desarrollo de una Política de Educación para el Desarrollo Sostenible en Costa Rica. San José, Costa Rica.

Colmenares, A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación, Vol. 3, No. 1, 102-115

Figueroa, C. (2016). Tejer redes. Trabajo en Red y Sistemas de Articulación Colaborativos. <https://drive.google.com/file/d/0B56aJG996OBndEhQYjNNSjl3SUK/-view>

Iglesias, M; Carreras, I. (2013). La colaboración efectiva en las ONG. Programa ESADE. Barcelona, España: El Tinter.

Martí, J. (sf.). La investigación – acción participativa. Estructura y fases. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Planificación. (2014). Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación.

https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/eNT78skbSRuHkTWV_Yr9rw

SCRUMstudy. (2017). Una guía para el Cuerpo de Conocimiento de Scrum (Guía SBOK™) (3era ed). Arizona, USA.



REDES DE COLABORACIÓN PARA LA INNOVACIÓN LOCAL



OEA | Más derechos
para más gente



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

Innovaap