UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

NOMBRE DEL PROYECTO

Plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social con personas jóvenes orientado al desarrollo regenerativo mediante la metodología Design Thinking

NOMBRE DE LA PERSONA ESTUDIANTE

Natalia María Camacho Monge

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO

REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Mayo 2025

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL (UCI)

Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Master en Administración de Proyectos

_____

Ronny González Hernández

Profesor tutor

_____

María Fernanda Ibarra

LECTOR No.1

_____

Julio César Brenes Bermúdez

LECTOR N° 2

_____

Natalia María Camacho Monge

SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos, por su amor incondicional y por ser escudo protector delante de mí.

A mi hija Ariadna, motor de mi vida, mi gran amor hoy y siempre, gracias por tu apoyo, comprensión y tus palabras de aliento durante todo este proceso, te amo.

A mi mamá, quien siempre ha creído en mí y ha sido un pilar fundamental en mi vida. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y del trabajo constante.

A mi familia, a mis hermanos, sobrinas y sobrinos: Mariana, Valeria, Adrián, Julián y Gabriel, luchen siempre por alcanzar sus metas.

A mi amigo Jairo, gracias por estar durante este tiempo motivándome, apoyándome y dándome ánimo.

A Lunita por todas las horas junto a mí, acostada en el sillón esperándome, dándome calorcito y compañía.

Y, especialmente, a todas las personas jóvenes que, con su energía, creatividad y compromiso, siguen luchando por un futuro mejor, a todos esos liderazgos que creen en el servicio comunitario y se involucran en la construcción de una sociedad más justa y consciente.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los Comités de la Persona Joven de cada una de las municipalidades del país por su trabajo solidario en beneficio de las personas jóvenes en el ámbito local.

Gracias a mis compañeros y compañeras del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, institución en la que he trabajado, en la que he creído, y que me ha acogido en dos períodos distintos, del 2014-2018 y del año 2022 hasta el día de hoy.

Gracias a todas las personas jóvenes que inspiraron la elección de este tema.

Gracias a mi hija por permitirme entrar en su mundo joven para no perder la perspectiva en el cumplimiento de los objetivos de este PFG.

Muchas gracias a mis compañeros y compañeras de maestría, a los profesores y profesoras por este proceso académico tan enriquecedor. Y gracias a mi director de tesis al Dr. Ronny González.

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo el diseño de un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social orientado al desarrollo regenerativo, utilizando la metodología Design Thinking (DT). Este Laboratorio está dirigido a personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven de todas las municipalidades del país. Para esto se adapta la metodología DT con el fin de generar espacios de participación y construcción colectiva permitiendo la creación de prototipos y proyectos que impacten de forma positiva en el desarrollo comunitario abordando problemáticas sociales, ambientales y económicas que aqueja a esta generación. Todo esto se logra a través de la colaboración y el trabajo en equipo.
En este contexto, el desarrollo de una propuesta metodológica que adopte DT y los principios de desarrollo regenerativo, junto con el análisis de buenas prácticas en América Latina, permite crear un modelo de trabajo adecuado para potenciar y fortalecer los liderazgos y el intercambio de ideas entre jóvenes. Esta herramienta es efectiva para que las juventudes, desde la innovación social, generen impacto en sus comunidades y emprendan procesos de transformación social que contribuyan a regenerar nuestra sociedad y nuestro planeta. Su implementación ofrece un modelo sostenible y replicable en otros contextos.

Palabras clave: Innovación social-desarrollo regenerativo-participación juvenil -liderazgo. Design Thinking- co-creación- transformación social-sostenibilidad

ABSTRACT

The purpose of this Final Project is to design a plan for the implementation of a Social Innovation Lab focused on regenerative development, using the Design Thinking (DT) methodology. This Lab is aimed at young people who participate in Youth Committees in all municipalities across the country. At the end, the DT methodology is adapted to generate spaces for participation and collective construction, enabling the creation of prototypes and projects that positively impact community development by addressing social, environmental, and economic issues facing this generation. All of this is achieved through collaboration and teamwork.
In this context, the development of a methodological proposal that adopts DT and the principles of regenerative development, along with the analysis of best practices in Latin America, allows the creation of a suitable working model to enhance and strengthen leadership and the exchange of ideas among young people. This tool is effective for youth, through social innovation, to generate impact in their communities and undertake processes of social transformation that contributes to regenerating our society and our planet. It offers a sustainable and replicable model for implementation in other contexts.

Keywords: Social innovation-regenerative development-youth participation-leadership. Design Thinking- co-creation- social change, -sustainability

CONTENIDO

RESUMEN 6

LISTA DE FIGURAS.....12

LISTA DE TABLAS.....13

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....15

RESUMEN EJECUTIVO 16

1 **INTRODUCCIÓN** 17

1.1 Antecedentes.....19

1.2 Problemática 23

1.3 Justificación del proyecto.....25

1.4 Objetivo general 27

1.5 Objetivos específicos.....28

2. MARCO TEÓRICO 28

2.1 Marco institucional.....29

2.1.1 Antecedentes de la institución 29

2.1.2 Misión y visión 32

2.1.3 Estructura organizativa.....33

2.1.4 Productos y servicios que ofrece.....33

2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....36

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos.....36

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto 44

2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.....51

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos.....54
2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos 57
2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos 61

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés.....64
2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio.....64
2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio.....68
2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio: empoderamiento juvenil.....72
2.3.3.1 Título 1 de otra teoría de interés: Metodología de Design Thinking para la promoción de la innovación social.....77
2.3.3.2 Título 2 de otra teoría de interés: Desarrollo regenerativo. 79

3 MARCO METODOLÓGICO 81

3.2 Fuentes de información.....81
3.2.1 Fuentes primarias 82
3.2.2 Fuentes secundarias 83

3.3 Métodos de Investigación 85
3.3.1 Método analítico-sintético.....85
3.3.2 Método inductivo 86
3.3.3 Método deductivo.....87

3.5 Supuestos y restricciones 90

3.6 Entregables 92

4. **DESARROLLO** 94

4.1 Fundamentos teóricos y prácticos para la generación de un Laboratorio de Innovación Social con personas jóvenes.....94
4.1.1 Introducción.....94
4.1.2 Concepto y definición de Laboratorio de Innovación Social (LIS) 95
4.1.2.1 ¿Qué es un Laboratorio de Innovación Social?.....99
4.1.3 Funciones y objetivos de los Laboratorio de Innovación Social 109

4.1.4 Gestión de la Innovación Social: Principios Fundamentales en la Gestión de los Laboratorios de Innovación Social 112
4.1.5 Estructura organizativa de un Laboratorio de Innovación Social 120
4.1.6 Laboratorio de Innovación Social según fases y procesos: 127
4.1.7 Metodologías y Enfoques Utilizados en los Laboratorios de Innovación Social 132
4.1.7.1 Metodologías para el diseño de ideas innovadoras.....133
4.1.7.2 La co-creación desde la participación ciudadana de personas jóvenes: hacia la construcción de un LIS 136
4.1.8 Recursos necesarios para la gestión de un Laboratorio de Innovación Social.....137
4.1.9 Resumen de hallazgos clave para su aplicación en el marco de este PFG. 139

4.2 Propuesta metodológica a partir de Design Thinking para la generación de proyectos en el marco de un Laboratorio de Innovación Social.....140
4.2.1 Introducción.....140
4.2.2 Contextualización del Objetivo:.....141
4.2.3 Definición de Design Thinking (DT):.....142
4.2.3.1 Fases de Design Thinking 145
4.2.3.2 Adaptación de Design Thinking a la realidad de las personas jóvenes 157
4.2.4 Características del Público Objetivo.....157
4.2.5 Adaptaciones Necesarias de la Metodología:.....163
4.2.6 Ejemplos de aplicación de Design Thinking en el contexto del trabajo con personas jóvenes. 166
4.2.7 Propuesta metodológica de Design Thinking para el Laboratorio de Innovación Social 173
4.2.7.1 Propuesta Metodológica de Design Thinking para el Laboratorio de Innovación Social dirigido a Comités de la Persona Joven.....174
4.2.8 Implementación de la metodología Design thinking en el Laboratorio de innovación social propuesto.....180
4.2.9 Sostenibilidad financiera de los proyectos diseñados con DT 183
4.2.10 Mapeo de recursos necesarios.....186
4.2.11 Resumen de hallazgos clave para la aplicación de la metodología en el marco del PFG 188

4.3 Integración de la metodología Design Thinking y los fundamentos del desarrollo regenerativo: 189
4.3.1 Introducción.....189
4.3.2 Definición de desarrollo regenerativo:.....191
4.3.4 Rol de las Personas Jóvenes en el contexto de un Laboratorio de Innovación Social que promueva el Desarrollo regenerativo 198
4.3.5 Relevancia de Design Thinking en Innovación Social: 200
4.3.6 Beneficios de DT en la generación de proyectos de desarrollo regenerativo: 203
4.3.7 Pilares del desarrollo regenerativo priorizadas en el Laboratorio de Innovación Social: 206
4.3.8 Lineamientos para integrar los principios del desarrollo regenerativo utilizando la metodología de DT en un Laboratorio de Innovación Social.....209
4.3.8.1 Conexión con las necesidades de las personas jóvenes en el ámbito local: fase de empatizar. 209
4.3.8.2 Situaciones complejas que se manifiestan en el ámbito mundial, nacional y comunitario: fase de definir.....210
4.3.8.3 Soluciones innovadoras: fase de idear.....211
4.3.8.4 Construyendo soluciones regenerativas: Fase de prototipado 211
4.3.8.5 Mejora continua con enfoque regenerativo: fase de testeo o evaluación 212
4.3.9 Resumen de hallazgos clave en la incorporación de desarrollo regenerativo para la generación de proyectos.....213

4.4 Plan para la Implementación del Laboratorio de Innovación Social 214
4.4.1 Introducción.....215
4.4.2 Definición del alcance del Laboratorio de Innovación Social.....217
4.4.3 Requerimientos y Recursos.....226
4.4.4. Estructura organizativa del proyecto.....230
4.4.5 Estimación de actividades y definición de hitos: 236
4.4.5.1 Estructura y desglose de la EDT 237
4.4.5.2 Secuencia de las actividades y estimación de tiempo 240
4.4.5.3 Gestión del cronograma 243
4.4.6 Plan de involucramiento de los interesados 245
4.4.7 Gestión de comunicaciones.....250

4.4.8 Gestión del riesgo 255
4.4.9 Conclusiones: hacia la Sostenibilidad del Proyecto 263

5. CONCLUSIONES.....266

6 RECOMENDACIONES 268

7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE 270

7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....273

7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5.....276

7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO......295

Lista de Referencias 299

Anexos 308
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG 308
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....319
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar 320

Lista de figuras

Figura 1: Sistema Nacional de Juventudes, Ley 8261 30

Figura 2 Estructura de Funcionamiento de los Comités de la Persona Joven según Ley de la Persona Joven 32

Figura 3 Estructura Organizativa 33

Figura 4: Definición de LIS partiendo del enfoque de UNICEF 101

Figura 5 Definición de LIS propuesta para el presente PFG 104

Figura 6: Los seis estados de la innovación social según Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) 107

Figura 7: Funcionalidad de los Laboratorios de innovación: 110

Figura 8: Elementos de la sostenibilidad en procesos de innovación social 118

Figura 9: Fases de un laboratorio de innovación según el modelo utilizado por UNICEF (2012) 128

Figura 10: Gestión de la innovación 135

Figura 11: Las cinco fases de DT 144

Figura 12: Ciclo de aplicación de metodología inspirada en DT caso Santiago de los Caballeros 168

Figura 13: Los tres prototipos generados: Caso Santiago de los Caballeros 168

Figura 14: Portada del juego Twist Thinking 170

Figura 15:¿Cómo definir desarrollo regenerativo? 193

Figura 16: ¿Por qué es importante la participación de personas jóvenes en un Laboratorio de innovación social para la elaboración de propuestas regenerativas? 199

Figura. 17: Ejemplo de Pagina Web con repositorio de Laboratorios con personas jóvenes. 228

Figura 18: Fases del proyecto según entregables 236

Figura 19: Matriz de dependencia de actividades 242

Figura 20: Cronograma del LIS en formato Open Project 244

Figura 21: Matriz de probabilidad e impacto 257

Figura 22: Matriz de riesgo 258

Figura 23: ODS impactados con el PFG 272

Figura 24: Entregables del PFG para cumplimiento de objetivos 274

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones de innovación social 65

Tabla 2 Cuadro comparativo: Laboratorio de Innovación social según distintos autores. 69

Tabla 3 Resumen de cifras relevantes de problemáticas que enfrentan las personas jóvenes 73

Tabla 4 Fuentes de información utilizadas 84

Tabla 5 Métodos de investigación utilizados 88

Tabla 6 Herramientas utilizadas 90

Tabla 7 Supuestos y restricciones 91

Tabla 8 Entregables PFG 93

Tabla 9 Evolución del uso del concepto de Innovación Social 96

Tabla 10 Métodos para la medición de impacto social de iniciativas de innovación 120

Tabla 11 Equipo multidisciplinario según la propuesta de UNICEF 123

Tabla 12 Metodologías y Modelos utilizadas para la Gestión de la Innovación Social 133

Tabla 13 Definición y técnicas de la fase de empatía 146

Tabla 14 Definición y técnicas de la fase de definir 149

Tabla 15 Definición y técnicas de la fase de idear 151

Tabla 16 Definición y técnicas de la fase de prototipar 153

Tabla 17 Definición y técnicas de la fase de evaluar 156

Tabla 18 Fase de DT adaptadas al PFG 163

Tabla 19 Síntesis de resultados tras aplicación de DT, Caso en la india. 172

Tabla 20 Propuesta para fase empatizar 175
Tabla 21 Propuesta para fase definir: 176
Tabla 22 Propuesta para fase idear 177
Tabla 23 Propuesta para fase prototipar 178
Tabla 24 Propuesta para la fase de testeo 180
Tabla 25 Perfiles requeridos según roles y responsabilidades 186
Tabla 26 Los Seis Pilares del Desarrollo Regenerativo según E. Müller 195
Tabla 27 Proyectos presentados por Comités de la Persona joven según Áreas temáticas 206
Tabla 28 Ejes Temáticos priorizados y su vinculación con los seis pilares del desarrollo regenerativo, 2025 207
Tabla 29 Análisis de inclusiones y exclusiones del LIS 224
Tabla 30 Recursos financieros requeridos para el cumplimiento de los Objetivos del LIS 229
Tabla 31 Estructura Organizativa del proyecto. 231
Tabla 32 Criterios de Aceptación según entregables del proyecto. 233
Tabla 33 EDT laboratorio de innovación social 237
Tabla 34 Matriz de Gestión de Interesados 248
Tabla 35 Planificación de las Comunicaciones 251
Tabla 36 Estructura de Desglose de Riesgos 255
Tabla 37 Plan de Mitigación del Riesgo: 258
Tabla 38 Análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible según los entregables del PFG 275

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ANPJ: Asamblea de la Red Nacional Consultiva de la Persona Joven

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CNPJ: Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven

CPJ: Comité de la Persona Joven

DT: Design Thinking

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

LIS: Laboratorio de Innovación Social

OIJ: Organismo Internacional de la Juventud

PFG: Proyecto Final de Graduación

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PMBOK: Project Management Body of Knowledge

RBS: Estructura de Desglose del Riesgo

SICA: Sistema de la Integración Centroamericana

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del Proyecto Final de Graduación es generar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social que sirva como plataforma de participación y generación de ideas por parte de personas jóvenes y así puedan fortalecer liderazgos y construir propuestas desde la perspectiva del desarrollo regenerativo.

El valor de los liderazgos jóvenes desde la perspectiva de cada uno de los pilares del desarrollo regenerativo toma sentido cuando se piensa en las transformaciones sociales, económicas, culturales y ambientales que se experimentan en el país y en el mundo actualmente. No obstante, esa participación no necesariamente ha sido valorada y potenciada por parte de las instituciones públicas, donde el adulto centrismo condiciona el ejercicio pleno de la participación juvenil.

Con la elaboración de un Plan para implementar un Laboratorio de Innovación Social se pretende crear un entorno participativo dirigido a personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven a nivel cantonal, lo anterior, adaptando la metodología de Design Thinking como herramienta para que, desde la co creación, el compartir de ideas innovadoras impacte de forma positiva en el desarrollo local.

Por tanto, uno de los resultados de este PFG es adoptar la metodología Design Thinking para la formulación de proyectos con enfoques regenerativos al contexto de las personas jóvenes, de manera que sea una herramienta que fortalezca la participación solidaria en la búsqueda de soluciones. Un Laboratorio es la oportunidad de crear de forma colaborativa y solidaria, sociedades más justas y con mayor conciencia del entorno en el que se vive.

1 Introducción

El presente Proyecto Final de Graduación tiene como propósito generar un plan para la puesta en marcha de un Laboratorio de Innovación Social dirigido a personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven, por medio del cual se brinden herramientas para la formulación de proyectos y se promuevan espacios para la generación de ideas que contribuyan a la generación de soluciones agiles, efectivas y participativas para mejorar las condiciones de vida en distintas comunidades.

El proyecto atiende tres áreas de trabajo específicos: la fase de planificación de un proyecto para la construcción de un Laboratorio de Innovación Social para personas jóvenes, la adaptación de la metodología de Design Thinking para la búsqueda de soluciones agiles, empáticas y desde la participación colaborativa y la promoción del enfoque de desarrollo regenerativo para que personas jóvenes cada vez, contribuyan a la búsqueda de soluciones solidarias y consientes en el ámbito social.

En Costa Rica existen estructuras de participación de juventudes en el ámbito local, las cuales están establecidas por Ley General de la Persona Joven y son los Comités de la Persona Joven, actualmente desde el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven se realizan esfuerzos para garantizar el funcionamiento de dichos Comités, con este proyecto se pretender fortalecer esas formas de participación para generar mayores impactos y enfocando los proyectos a acciones más efectivas y eficientes.

En la I parte del documento, en el Capítulo I, se presentan los aspectos generales del PFG incluyendo antecedentes, problemática y definición de objetivos. Este apartado proporciona al lector un primer acercamiento al objeto de estudio.

En el Capítulo II se desarrolla el Marco Teórico del proyecto, el cual se divide en tres partes: la primera parte, el marco institucional en el que se desarrolla el proyecto, en este caso, se describe el antecedente de la institución rectora de la Política Pública de la Persona Joven, contemplando aspectos jurídicos y administrativos propios de la institucionalidad que abre espacio a el PFG, proporcionando información sobre su misión, visión, estructura organizativa y servicios que ofrece.

La segunda parte del capítulo se enfoca en el análisis teórico de los enfoques de administración de proyectos y su pertinencia en el contexto del proyecto, haciendo un repaso de los procesos de proyectos y otros, contemplados en las guías de PMI; por último, como tercer punto de análisis teórico, se desarrollan los aspectos teóricos de los temas sustantivos de investigación, se presenta la definición de innovación social, experiencias de laboratorios de innovación Social (LIS), también, se hace un repaso sobre metodología de Design Thinking (DT) para la generación de ideas. Dado que la investigación se enfoca en la generación de proyectos para personas jóvenes se presenta un análisis de datos sobre el estado de las personas jóvenes y un acercamiento al marco conceptual centrado en el desarrollo regenerativo y su relevancia.

Para abordar el enfoque metodológico del proyecto, en el Capítulo III, se define el marco metodológico, con el cual se describen los métodos y técnicas para responder a la problemática planteada, alcanzando así los objetivos del proyecto de forma viable y fiable.

La segunda parte del documento incluye en Capítulo IV en el cual se presenta el desarrollo del proyecto conforme al cumplimiento de los objetivos específicos, en el primer apartado se presenta la definición conceptual respecto a lo que es un Laboratorio de Innovación Social, cuáles son sus principales requerimientos, en el segundo apartado, se hace un análisis sobre el uso de la metodología Design Thinking para proyectos sociales, con esto se hace una adaptación

metodológica para uso de las personas jóvenes en el contexto de sus comunidades, en el tercer apartado, se presenta un análisis sobre el aporte de esta metodología en la elaboración de proyectos enfocados en desarrollo regenerativo, haciendo un repaso sobre su definición conceptual y cada uno de los pilares del desarrollo regenerativo. En el apartado cuarto, se presenta el Plan de implementación del Laboratorio de Innovación Social.

En el Capítulo V y VI se presentan conclusiones y recomendaciones, esperando que este proyecto aporte a la generación de conocimiento y abra nuevas oportunidades de investigación en el ámbito de la administración de proyectos.

El Capítulo VII aporta un análisis del proyecto y su aporte en términos del desarrollo sostenible y el desarrollo regenerativo, en este se muestra el resultado de la aplicación del análisis P5 con el fin de determinar el aporte del proyecto en este ámbito. En este documento se anexan el Acta de Constitución del Proyecto y el análisis P5.

1.1 Antecedentes

Este proyecto surge en un escenario de la participación de las personas jóvenes, en este caso particular en los Comités de la Persona Joven, siendo que las personas jóvenes tienen, por un lado, retos importantes sobre el devenir del planeta y la sociedad; constituyéndose como una generación a la que le corresponderá atender una serie de problemáticas complejas emergentes, en un mundo cambiante y que cada vez requiere más acciones contundentes en beneficio de la sociedad y el ambiente. Las personas jóvenes experimentan una revolución tecnológica significativa, a las puertas de la incorporación de la inteligencia artificial en todos los ámbitos de la sociedad, siendo la tecnología y las nuevas formas de comunicación e interacción, por medio de las cuales se abren mayores y mejores oportunidades de generar aportes significativos para el desarrollo del país y de sus comunidades.

Ante este panorama surge la interrogante ¿se están abriendo espacios de participación diseñados para personas jóvenes en los cuales se puedan conocer ideas innovadoras para abordar las problemáticas diversas que como país se enfrentan?

Si bien, para el caso de Costa Rica, tal como lo establece la Ley 8261 "Ley General de la Persona Joven" existen espacios de participación por medio de los Comités de la Persona Joven y otras organizaciones juveniles tanto religiosas, como organizaciones no gubernamentales, deportivas, entre otras; se hace necesario en el marco del presente PFG plantear una reflexión sobre la efectividad de esa participación.

La participación de las juventudes en estos espacios formales permite identificar problemáticas, necesidades y oportunidades que les aqueja, contribuyendo en su calidad de vida según su procedencia. Adicionalmente, este ejercicio, fortalece los liderazgos en el ámbito local ejercidos desde las juventudes.

En cuanto a la participación juvenil en Costa Rica, según la III Encuesta Nacional de Juventudes (2018), las personas jóvenes participan mayoritariamente en grupos deportivos, religiosos, ambientales y estudiantiles, lo anterior a pesar de que, según datos de la misma encuesta este sector de la población, en su mayoría, no se sienten identificadas con expresiones juveniles en particular (Arce, 2014).

Son diversas las problemáticas que enfrentan las personas jóvenes dentro de los cuales se pueden destacar: a. la educación, b. el acceso al empleo, siendo las mujeres jóvenes entre los 15 y 24 años de edad las que tienen mayor dificultad de acceso al trabajo (Consejo de la Persona Joven, 2024, p. 59), c. las condiciones materiales de vida donde se destaca la pobreza como una de las situaciones que enfrentan, principalmente las mujeres y las personas de zonas rurales, esto incluye no solo la falta de acceso al empleo y a la educación, sino también a la falta de acceso a los servicios

básicos, un 25.1% de personas entre los 12 y los 35 años de edad viven en condición de pobreza, de los cuales 7.9% se encuentran en condición de pobreza extrema (Consejo de la Persona Joven, 2024, p.67).

Otra problemática es d. la falta de acceso a la salud física y mental, la evolución de las enfermedades crónicas en población joven también es un punto a considerar; por su parte en cuanto a la salud mental, cabe señalar que se ha incrementado la tasa de mortalidad por suicidio entre personas jóvenes (Consejo de la Persona Joven, 2024, p. 91) y e. por último la violencia y la inseguridad, siendo que esta población se muestran tanto como víctimas, como partícipes de hechos delictivos y homicidios, el aumento en el número de aprehensiones de personas jóvenes entre los 18 y los 24 años y los 25 y los 35 años lo confirman, siendo que el 93% de dichas aprehensiones fueron realizadas a hombres jóvenes (Consejo de la Persona Joven, 2024, p.104).

La participación juvenil es esencial no sólo para el desarrollo individual de los jóvenes y su empoderamiento, sino también para la mejora del tejido social y la calidad de vida en la comunidad. Es un elemento clave para construir una democracia inclusiva y para asegurar que las políticas públicas respondan de manera efectiva a las necesidades de todos los sectores de la sociedad, incluyendo a los jóvenes.

En este sentido el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven tiene un rol fundamental para fortalecer los procesos de participación joven ya que es la institución rectora de la política pública de juventud y cuenta con una Unidad de Promoción de la Participación Juvenil, la cual brinda asesoramiento técnico a los Comités de la Persona Joven. Los Comités de la Persona Joven son comisiones municipales que formulan proyectos durante el primer trimestre de cada año, para optar por recursos de parte de este Consejo, la Ley de la Persona Joven hace referencia

a la transferencia de recursos para atender aspectos vinculados con el cumplimiento de la Política Pública de la Persona Joven.

Si bien estos Comités no son instancias del Consejo, tienen un papel muy importante en la generación de planes, programas y proyectos por medio de los cuales se atienden problemáticas y situación de las juventudes contemplados en los ejes temáticos de la Política Pública de la Persona Joven. Es decir, son proyectos por medio de los cuales se territorializa la política de juventud. Tal como lo establece el artículo 25 de la Ley de la Persona Joven: -

"Finalidad de los comités. Los comités de la persona joven tendrán como objetivo fundamental elaborar y ejecutar propuestas locales o nacionales que consideren los principios, fines y objetivos de esta ley, contribuyan a la construcción de la política nacional de las personas jóvenes. Para ello, deberán coordinar con el director ejecutivo del Consejo. Cada comité designará a un representante ante la Asamblea Nacional de la Red Nacional Consultiva de la Persona Joven aquí creada." (Ley de la Persona Joven, 2002)

Cada año, desde el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven se reciben las propuestas de proyectos presentadas y aprobadas por los Comités de la Persona Joven, las temáticas que se abordan son diversas, existiendo una clara tendencia a actividades recreativas, deportivas y culturales para atender temáticas tales como prevención de la violencia, acceso a la educación, trabajo y salud mental. No obstante, no existe dentro de la institución un mecanismo para fortalecer las habilidades de las personas jóvenes en la formulación de proyectos, tampoco en la generación de capacidades para implementar metodologías de trabajo que lleven a la construcción de proyectos, con un componente de identificación del problema y generación de soluciones con mayor eficiencia e impacto a nivel comunitario.

En un contexto de cambio y con una realidad social, económica, ambiental compleja, las incorporaciones de los principios de innovación social y el desarrollo regenerativo se convierten en herramientas para fortalecer los procesos de formulación de proyectos de forma participativa. La innovación social aboca a procesos colectivos que contempla la generación de nuevas ideas, ideas acordes con las tendencias actuales, las personas jóvenes como población dentro de un rango etario específico, tienen una visión de mundo que puede ser distinta a las de otras generaciones.

Tal como se puede constatar en distintas experiencias consultadas, la construcción de alternativas para mejorar las condiciones de vida de las personas y sus entornos, basados en la justicia social y con vistas a generar adaptación ante los cambios, son requeridas en una sociedad que cada vez más se ve amenazada por el caos.

Resolviendo ya no solo desde una única visión, sino desde visiones múltiples, promoviendo nuevas formas de resolver situaciones y problemáticas desde la visión contextual, comprendiendo las necesidades humanas desde la particularidad. En ese escenario, los Laboratorios de innovación social surgen bajo tres premisas, la primera, necesidad de promover la colaboración interdisciplinaria, la segunda, la búsqueda de solución de problemas de forma efectiva basadas en las realidades del contexto y tercero, el uso de metodologías experimentales para fomentar la co-creación.

Las instituciones públicas y las organizaciones de sociedad civil usualmente formulan proyectos para atender distintas problemáticas, no obstante, la efectividad de las respuestas o soluciones requiere construir soluciones efectivas, por lo que se han utilizado metodologías ágiles para la construcción de soluciones innovadoras.

1.2 Problemática

El problema de investigación que se busca atender con el PFG se enfoca en tres aspectos:

a. *La falta de espacios de participación juvenil para la generación de proyectos efectivos y de impacto a nivel cantonal:* Las personas jóvenes que participan de forma activa en sus comunidades por medio de los Comités de la Persona Joven son líderes y lideresas que constantemente buscan soluciones a diferentes situaciones y problemáticas locales; no obstante, el adulto centrismo y la falta de respaldo por parte de las municipalidades y de las autoridades locales provocan que la participación juvenil no sea efectiva.

   La creación de un espacio como un Laboratorio de Innovación Social facilita la construcción de ideas a partir de metodologías agiles, participativas y efectivas. Este espacio de participación permite la construcción de soluciones y también la construcción de una identidad colectiva. El LIS lo que busca es que los Comités de la Persona Joven puedan, a partir de la implementación de una metodología ágil y participativa, generar propuestas de impacto social y ambiental; partiendo además de la construcción de su identidad y generando espacios físicos y virtuales de participación.

b. *Mitigar los efectos de los distintos cambios sociales, ambientales y económicos que han incrementado las desigualdades*: las personas jóvenes enfrentan retos particulares que requieren atención por parte de las instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales. La influencia del cambio climático, la pandemia por Covid-19 y la presencia de amenazas globales y locales ubican a esta población en el centro de política pública, lo anterior, a pesar de que en Costa Rica se ha evidenciado una reducción porcentual de las personas jóvenes (entre 12-35 años), las desigualdades que experimentan responden, en algunos casos a la falta de participación en espacios de toma de decisión, provocando una invisibilización de la agenda nacional de juventudes, la posibilidad de generar proyectos, partiendo de metodologías ágiles y la construcción de un espacio de

generación de ideas como es el Laboratorio de Innovación Social puede mitigar los efectos de la desigualdad, brindando nuevas oportunidades de incidencia para este sector de la población.

c. *Falta de soluciones innovadoras ante problemas sociales complejos*: Existe una necesidad, cada vez mayor, no sólo por parte de las personas jóvenes, sino de la sociedad en general, de contar con enfoques ágiles y colaborativos que permitan la generación de propuestas ante problemas complejos como la pobreza, la falta de acceso a servicios públicos, los efectos del cambio climático, entre otros. Siendo un ejemplo los programas, alguno de tipo asistencialistas, que actualmente buscan mitigar los efectos de la pobreza y la pobreza extrema, los cuales atienden necesidades inmediatas de las personas, pero no representan un cambio a nivel estructural para atender las distintas problemáticas. La propuesta que se desarrolla con este PFG apunta a la adaptación de una metodología como es Design Thinking que propicie la escucha activa y que garantice por medio de la co-creación el desarrollo de soluciones efectivas y sostenibles.

Con la construcción de una Laboratorio de Innovación Social se busca promover la participación juvenil en la búsqueda de soluciones con enfoque regenerativo, ante las situaciones y problemáticas complejas que se enfrentan. Así mismo, esto permite mejorar la efectividad y el impacto de proyectos presentados por personas jóvenes ante el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven.

1.3 Justificación del proyecto

La razón por la cual se propone este proyecto es enfrentar desafíos por medio de la generación de alternativas, espacios y metodologías que promuevan mayor y más efectiva de personas jóvenes en procura del desarrollo regenerativo.

El aporte del presente PFG se da en tres niveles; el primero, el aporte al planeta, ya que se pretende promover el enfoque de desarrollo regenerativo enfocado a lo social y lo ambiental primordialmente, los proyectos generados por personas jóvenes desde esta perspectiva permiten reducir la huella ecológica y también mitigar los efectos del caos social que se experimenta.

El segundo nivel, a nivel nacional, ya que el proyecto genera aportes significativos para propiciar y fortalecer el empoderamiento de esta población, la creación de un Laboratorio de Innovación Social impulsa la toma de decisiones responsables generando impactos positivos para el país y garantizando una delegación de responsabilidades, aportando a que el empoderamiento, generando nuevas formas de enfrentar problemáticas sociales.

El tercer aporte se genera desde el ámbito comunitario, donde las personas jóvenes pueden identificar sus necesidades inmediatas y trabajar en la generación de soluciones que se verán plasmadas en proyectos propuestos desde sus visiones y perspectivas. Contribuyendo así a la construcción de un tejido social efectivo y solidario.

Con la implementación de un Laboratorio se promueve la participación de las personas jóvenes en la búsqueda de soluciones a problemáticas en el ámbito social, ambiental, económico y otros, lo anterior desde su visión de la realidad; esto permitirá no sólo comprender sus inquietudes y necesidades, sino también el desde una posición de empoderamiento, por medio de la formación de liderazgos, con mayor conciencia sobre la realidad nacional y global, promoviendo el sentido de pertenencia.

En este sentido, la incorporación de la metodología Design Thinking se convierte en una herramienta que facilita un enfoque innovador, proactivo y preciso en torno a la construcción de rutas de trabajo colaborativos. Esta metodología, adaptada a la generación de proyectos en beneficio de sus comunidades, aportará la generación de respuestas de forma ágil y precisa.

Según la Tercera Encuesta Nacional de Juventudes (2018) en el Índice de confianza de instituciones y organizaciones del Estado y la sociedad costarricense, las tres instituciones en las cuales confían menos las personas jóvenes son: los partidos políticos (-61.5%), el poder ejecutivo (-57.4%) y la Asamblea Legislativa (-56.5%). Adicional a esto un 2.2% indican que han participado en procesos de construcción de políticas públicas nacionales y locales.

Con los datos citados anteriormente, se hace importante incentivar proyectos que sumen a esta población, con impactos positivos, esto a su vez facilitará la ejecución de los recursos que son destinados a los Comités de la Persona Joven.

En el año 2024, se destinaron 370.418.133 colones para que desde el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven se transfieran a las municipalidades para que cada Comité elabore y ejecutar propuestas locales o nacionales que consideren los principios, fines y objetivos de la Ley General de la Persona Joven.

Dentro de los beneficios esperados con la creación de esta plataforma de participación se contempla la asesoría y acompañamiento técnico para la generación de propuestas innovadoras, generar además redes de apoyo entre jóvenes, por medio de los proyectos.

1.4 Objetivo general

Diseñar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social (LIS) utilizando la metodología Design Thinking (DT) con el fin de que personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven formulen proyectos que contribuyan a generar soluciones para atender problemáticas comunitarias desde un enfoque de desarrollo regenerativo.

1.5 Objetivos específicos

1. Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos.
2. Desarrollar una propuesta metodológica partiendo de la metodología Design Thinking (DT) para la generación de proyectos en el marco del LIS.
3. Integrar la metodología DT y según los pilares de desarrollo regenerativo priorizados para promover el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven.
4. Elaborar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social enfocado en acciones para el desarrollo regenerativo por parte de personas jóvenes.

2. Marco teórico

El presente marco teórico brinda el fundamento teórico y metodológico con el cual se direcciona el PFG, haciendo especial énfasis en las tres áreas temáticas priorizadas: la innovación social por medio de un Laboratorio como motor para la transformación y la generación de ideas, la metodología Design thinking como enfoque centrado en las personas para la búsqueda de soluciones creativas y transformadoras, y el desarrollo regenerativo como paradigma que trasciende la sostenibilidad para abrir paso a la construcción de sociedades más justas, desde la óptica de las juventudes.

El apartado contiene información del marco institucional en el cual se desarrolla el proyecto y el marco conceptual que le da sustento.

2.1 Marco institucional

En este apartado se describe el antecedente institucional en el cual se realizará el PFG, tomando en consideración aspectos jurídicos y administrativos.

2.1.1 Antecedentes de la institución

En Costa Rica existe una Ley General de la Persona Joven, N°8261 en la cual se define la estructura de participación de las personas jóvenes y el ejercicio de la rectoría de la política pública de juventud desde la institucionalidad pública. Esta Ley también constituye el marco normativo con el que se reconocen y legitiman los derechos de las juventudes, atendiendo el compromiso que tiene Costa Rica respecto a la Convención Iberoamericana de los Derechos de las Personas Jóvenes.

Con la promulgación de esta Ley, queda sin efecto la Ley 3674: Ley Orgánica del Movimiento Nacional de Juventudes, que tuvo como objetivo: *Artículo 3º.- El objetivo del Movimiento Nacional de Juventudes será inculcar en la juventud costarricense sentimientos de amor a la Patria y al trabajo, y espíritu de servicio, altruismo y cooperación. A este efecto: Creará centros de atracción en las comunidades que ofrezcan a los jóvenes un marco de posibilidades de estudio y trabajo, complementarias de las recibidas en los centros académicos y llevará a cabo todas aquellas actividades que contribuyan al logro de sus fines*. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998, art. 3)

Con el cambio del Movimiento Nacional de Juventudes al Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, se dio continuidad al fortaleciendo de los espacios que promovieran la participación juvenil, propiciado una transformación en los mecanismos de participación ciudadana, pasando a constituir el Sistema Nacional de Juventudes. Este Sistema tiene, aun en la

actualidad, el propósito de visualiza el cumplimiento de la política pública de la persona joven y por ende sus derechos, en tres niveles: político, operativo y territorial.

Figura 1: Sistema Nacional de Juventudes, Ley 8261

Nota: Figura elaborada según la Ley General de la Persona Joven, 8261 del 2002.

Tal como se constata en la Figura 1 la rectoría de la política pública de la persona joven se atribuye al Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, infiriéndose, a pesar de que la ley no lo reconoce, que la rectoría política recae en la figura política, que en este caso es la persona jerarca del Viceministerio de Juventud. Por su parte, las dos instancias de participación juvenil que se establece según esta ley son; la Asamblea Nacional de la Red Nacional Consultiva de la Persona Joven (ANPJ) y los Comités de la Persona Joven.

La Asamblea de la Red Nacional Consultiva de la Persona Joven es un órgano de participación de personas jóvenes representantes de diferentes sectores sociales, políticos, académicos, entre otros; según la Ley 8261, su atribución es la aprobación de la política pública.

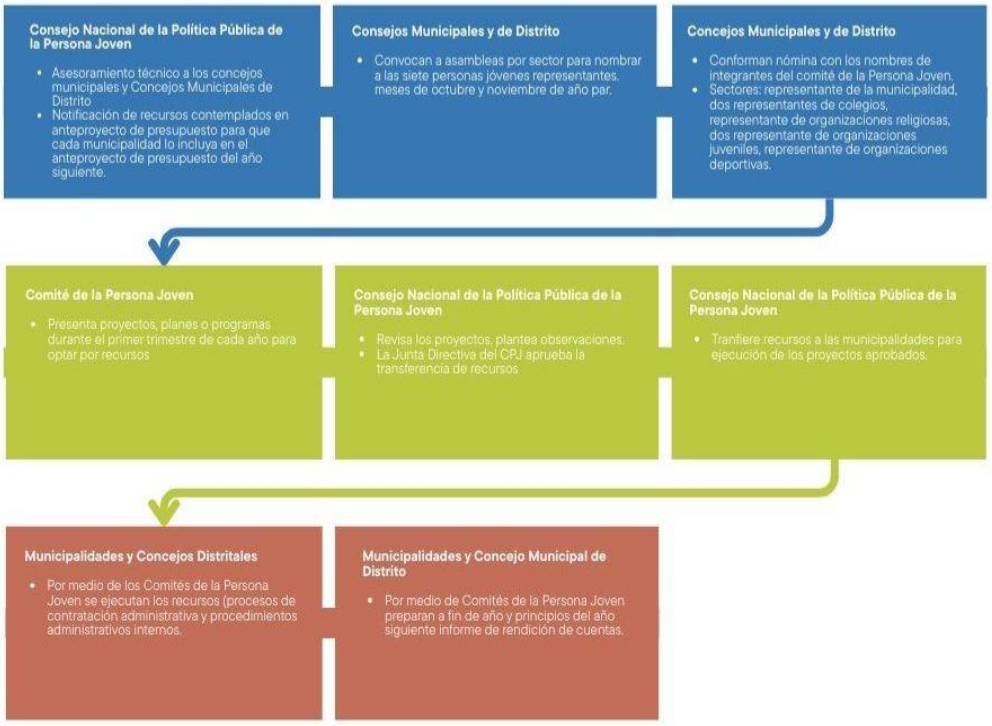
Por su parte, los Comités de la Persona Joven son comisiones especiales municipales que se conforman por medio de los concejos municipales y los concejos municipales de distrito, con una vigencia de dos años, la finalidad de estos Comités es territorializar la política pública de la persona joven a través de planes, programas y proyectos para este sector de la población.

El Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven es un órgano desconcentrado del Ministerio de Cultura y Juventud y tiene el rol operativo- administrativo en el cumplimiento de la política pública (formulación, monitoreo y seguimiento), y en la administración de recursos para el adecuado funcionamiento de las instancias de participación juvenil anteriormente mencionados. Del presupuesto ordinario que recibe este Consejo, el 22.5 % se destina a los proyectos presentados por los Comités de la Persona Joven, recursos que son transferidos directamente a las municipalidades.

Esta institución cuenta con cuatro unidades operativas, una de estas es la Unidad de Promoción de la Participación Juvenil la cual tiene como propósito dar apoyo técnico a las municipalidades, a los Comités de la Persona Joven y a la Asamblea de la Red Nacional Consultiva de la Persona Joven.

En relación con los Comités de la Persona Joven, el Código Municipal los reconoce como comisiones permanentes de las Municipalidades y los Consejos Municipales de Distrito, el procedimiento para su conformación y operación se describe en la Ley 8261. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1998, art. 49). Cada Comité de la Persona Joven cuenta con la representación de dos representantes de colegio, dos representantes de agrupaciones juveniles, una persona representante de grupos religiosos, una persona joven representante de agrupaciones deportivas y una persona representante nombrada por el Concejo municipal.

Figura 2 *Estructura de Funcionamiento de los Comités de la Persona Joven según Ley de la Persona Joven*



Nota: *Es una síntesis de aspectos establecidos en la Ley de la Persona Joven, 8261 del 2002.*

Según la figura anterior el rol que tiene el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven es de asesoría técnica a las municipalidades por medio de los Comités de la Persona Joven, con el fin de incrementar la inversión social en juventudes por medio de planes, programas y proyectos que son formulados por estas agrupaciones juveniles.

2.1.2 Misión y visión

El Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven en un órgano con máxima desconcentración adscrito al Ministerio de Cultura y Juventud que tiene la siguiente misión y visión:

Misión

Somos la institución rectora técnica en políticas públicas que impulsa los derechos para el desarrollo integral, la equidad social y la igualdad de oportunidades de las personas jóvenes.

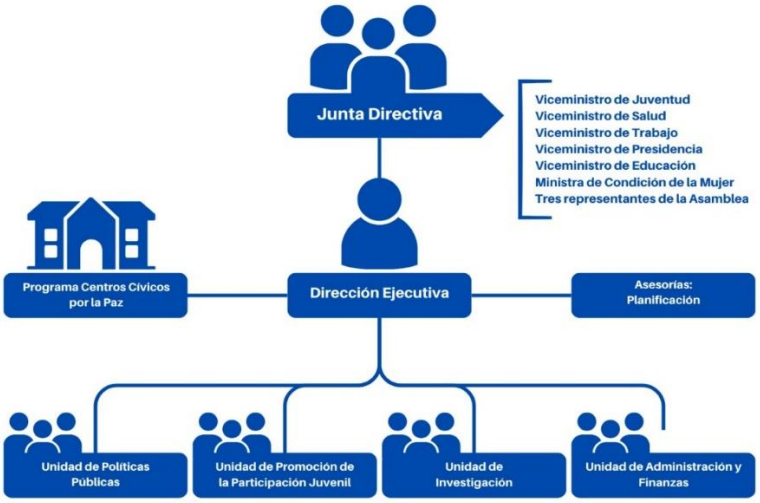
Visión

Consejo de la Persona Joven, será una institución innovadora y reconocida en la gestión de la Política Pública de la Persona Joven en el ámbito nacional e internacional.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa del Consejo de la Persona Joven que se presenta a continuación responde a la organización vigente actualmente:

Figura 3 *Estructura Organizativa*



Nota: tomado del organigrama institucional según la página web del Consejo de la Persona Joven www.cpj.go.cr

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

El Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven ofrece los siguientes servicios para las personas jóvenes, instituciones públicas, municipalidades y otras contrapartes:

Promoción de la participación juvenil

1. Asesoramiento a municipalidades y Comités de la Persona Joven para conformación, formulación de proyectos y seguimiento: Se brinda acompañamiento a las municipalidades, concejos municipales y de distrito para la conformación de los Comités de la Persona Joven, así mismo se da asesoría a los Comités de la Persona Joven para la formulación de proyectos.

2. Programas de capacitación para fortalecimiento de liderazgos: Se realizan actividades de capacitación dirigidos a Comités de la Persona Joven y otras agrupaciones, colegios, asociaciones, entre otros por medio de la cual se fortalece liderazgos, habilidades blandas, exigibilidad de derechos, entre otros. Adicionalmente se cuenta con un programa de capacitación en conjunto con la Fundación Konrad Adenauer para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

Unidad de Políticas Públicas:

3. Rectoría de la política pública de la persona joven: desde el Consejo de la Política Pública de la Persona Joven se formula y monitorea la política pública. Esto conlleva la labor de acompañamiento a las 53 instituciones públicas que cuentan con indicadores en el Plan de Acción, así mismo se genera un informe anual de seguimiento, por institución, del cumplimiento de los compromisos.

4. Capacitación a instituciones públicas en enfoque de juventudes: El enfoque de juventudes es la construcción teórica y epistemológica por medio de la cual se orienta a las instituciones públicas y otros actores sociales en el diseño de acciones, programas y proyectos por medio de los cuales se logre reconocer a las personas jóvenes como sujetos de derechos específicos, con conciencia sobre sus realidades desde la perspectiva del ciclo de vida y las formas cómo se experimentan los cambios sociales y culturales de cada época. Lo anterior con la intención

de actualizar las formas cómo desde la institucionalidad públicas se atienden las diferentes necesidades desde los derechos humanos.

5. Programa Impulso Emprende Joven: este programa responde a una acción de coordinación interinstitucional en conjunto con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio con el cual se fomenta la actividad emprendedora y empresarial por medio de procesos de capacitación y acompañamiento.

6. Programa para la recreación y capacitación de personas jóvenes con discapacidad: se cuenta con un programa para capacitación y recreación dirigido a personas entre 12 y 35 años, a través de giras socioeducativas, visitas a museos, entre otras, garantizando accesibilidad y oportunidades de participación.

Unidad de investigación

7. Estudios y encuestas sobre juventudes: esta institución realiza tres investigaciones anuales y encuentros de investigaciones en juventudes con el fin de promover la reflexión y el análisis del contexto actual de las juventudes.

Uno de los hitos más importantes de la investigación en juventudes a nivel nacional es la ejecución de la Encuesta Nacional de Juventudes.

Dirección ejecutiva

8. **Programa Centros Cívicos por la Paz- CPJ**: El Consejo participa, dentro del Modelo preventivo de los Centros Cívicos por la Paz, cuyo ente rector es el Ministerio de Justicia y Paz. En estos espacios la institución brinda capacitaciones y acompañamiento a los Foros de Juventudes bajo un enfoque de trabajo que contempla tres ejes: inclusión social, promoción de cultura de paz y convivencia; y promoción del cuido y el autocuido.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

En el subapartado que se desarrolla a continuación se desarrolla un análisis con el cual se relaciona el Proyecto Final de Graduación con los principios y planteamientos teóricos propios de la administración de proyectos.

2.2.1 **Principios de la dirección de proyectos**

Los doce principios de dirección de proyectos planteados en la Guía PMBOK séptima edición (PMBOK, 2021) son necesarios para el desarrollo de este proyecto ya que permite generar las condiciones y lineamientos requeridos. Esto ayuda a guiar la toma de decisiones, garantizando la calidad de los productos y entregables, un enfrentamiento óptimo a las condiciones de riesgo y adecuada colaboración por parte de los equipos.

Otro elemento esencial es que estos principios dan la posibilidad de adaptar los cambios, generando valor al proyecto y alcanzando los objetivos de manera efectiva, a continuación, se plantea un análisis de cada uno de los principios de la administración de proyectos y su vinculación con el PFG planteado:

1. **Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso**

Este primer principio hace referencia al comportamiento ético y responsable en el uso de los recursos y la vinculación con los involucrados del proyecto por parte de la persona administradora de proyectos. El adecuado uso de los recursos tecnológicos, materiales y humanos es uno de los aspectos medulares.

La creación de un Laboratorio de Innovación Social fortalece la generación de entornos inclusivos y respetuosos para fortalecer los procesos de participación de personas jóvenes y con metodologías que permitan la co-creación como uno de los ejes principales. El proyecto apunta a una participación efectiva, con escucha activa y la propuesta de ideas innovadoras que respondan

a las necesidades sociales, económicas, ambientales, de este sector de la población. Esto resalto un conjunto de valores y principios que el administrador de proyectos debe poner en práctica, para cumplimiento de sus objetivos.

El bienestar común no sólo depende de la efectividad de los proyectos, sino también de que el proceso se convierta en un aprendizaje para las personas jóvenes, con miras a formar los liderazgos que orienten el presente y el futuro del país y de sus comunidades.

2. **Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto:**

Uno de los ejes primordiales de este proyecto es la generación de entornos colaborativos, ya que se trata de un proyecto disruptivo, que apela a formas no tradicionales de resolver la formulación de proyectos desde la participación y la posibilidad de que todas las ideas sean respetadas y validadas. La metodología Design Thinking materializa el respeto a la diversidad de percepciones que las personas puedan tener en torno a un producto específico, fomentando así la cultura colaborativa, la cual incide directamente en la productividad.

En este sentido, la posibilidad de generar acuerdos y estándares de trabajo para que desde la institucionalidad se brinden los apoyos requeridos para la formulación de proyectos por parte de las personas jóvenes, asegura mayor compromiso y responsabilidad colectiva, generando entornos que superen las limitaciones resultantes de la cultura adulto-céntrica. Estos espacios pueden promoverse por medio de talleres, sesiones de trabajo con metodologías rompehielos que aseguren la libre participación de cada persona.

Otro aspecto importante es la definición de roles y responsabilidades claras que involucren a los jóvenes, las cuales pueden ser revisadas y ajustadas durante el proceso, según sea necesario.

3. **Involucrarse eficazmente con los Interesados:**

En el escenario de un proyecto como lo es un Laboratorio de Innovación Social, el nivel de

involucramiento de los interesados es medular para el cumplimiento de los objetivos, entendiendo no sólo sus realidades, sino también sus gustos y afinidades, dado que la participación juvenil efectiva constituye un reto, es necesario que el proceso sea *atractivo* para este sector de la población, pero sobre todo que tenga el impacto requerido. Este involucramiento no se limita exclusivamente a las personas jóvenes, también al equipo técnico interno del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, los enlaces municipales y otros actores puedan identificarse con esta metodología de trabajo, permitiendo la sostenibilidad del proyecto, así como mayor apropiación de la metodología de trabajo para impactar en procesos de transformación social.

La comunicación y la posibilidad de generar formas estratégicas y adecuadas de comunicación acerca a los actores involucrados con mayor efectividad, dichas interacciones pueden realizarse de forma presencial, virtual y utilizando herramientas tecnológicas gratuitas. El involucramiento de cada una de las partes involucradas pasa en primera instancia por generar identidad, pertenencia y convicción sobre el valor de este proyecto. Un reto fundamental de este proyecto en su implementación justamente será alinear los intereses de los involucrados con las metodologías y técnicas de trabajo. Tal como lo dice la Guía PMBOK 7ma edición: *El involucramiento de los interesados también permite oportunidades para un mayor desempeño y resultados del proyecto, además de aumentar la satisfacción de los interesados.* (PMBOK, 2021, p. 33).

4. **Enfocarse en el valor**

El valor implica no sólo cuantificar el impacto económico del proyecto, sino también el aporte de que este tiene para fomentar el empoderamiento de las personas jóvenes hacia la elaboración de propuestas y la generación de ideas que puedan contribuir al desarrollo regenerativo desde distintas áreas. Así también el valor de la innovación en un mundo que se mueve por la

rapidez de la tecnología y cuyas economías ya no sólo se fundamentan en el valor económico, sino también, en el valor social, ambiental y cultural. Hay una serie de contribuciones que se aprecian desde el enfoque cuantitativo, los impactos podrán ser vistos, en la medida en que se puedan implementar proyectos con una visión sensible respecto al entorno.

El enfoque en resultados es fundamental, el valor de un Laboratorio de Innovación Social radica en su funcionamiento y en el cumplimiento de metas específicas que se verán materializadas con forme se midan los impactos obtenidos según los proyectos ejecutados y formulados bajo el enfoque regenerativo, lo que hace necesario también pensar en la creación de un sistema de incentivos, por medio de los cuales, se reconozca el aporte de las personas jóvenes.

El valor principal es el valor público alcanzado, el beneficio que se pueda percibir tanto por los jóvenes como por la institucionalidad, ya que este proyecto promoverá una mayor ejecución de presupuestos destinados a los Comités de la Persona Joven, y, por consiguiente, un mayor impacto a nivel social. (PMBOK, 2021, p. 33).

5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema

Según plantea la Guía PMBOK séptima edición (2021), el pensamiento sistémico permite construir una visión holística en cada una de las partes y los procesos que integran el proyecto y la forma como interactúan.

La generación de un Laboratorio de Innovación Social reconoce que la generación de ideas y propuestas requiere comprender el entorno, tanto por las personas jóvenes como por la institución involucrada, lo anterior, tomando en cuenta que la generación de ideas y propuestas depende de la forma como se conjugan percepciones, conocimientos, visiones, vivencias y un conjunto de aspectos que inciden directamente en la generación de nuevas propuestas.

El enfoque sistémico también tiene relación con el pensamiento crítico, ya que la búsqueda

de soluciones no sólo depende de una visión única de la realidad. La metodología Design Thinking facilita la generación de vínculos en los procesos de diseño de soluciones, iniciando desde el reconocimiento de las personas, la identificación de los problemas, hasta la generación de soluciones específicas para atender estas realidades.

Dentro de los aspectos necesarios para lograr cumplir con este principio se destaca la comprensión de las condiciones internas y externas del proyecto, la empatía, el pensamiento crítico y la identificación de oportunidades.

6. **Demostrar comportamientos de liderazgo**

El liderazgo efectivo es fundamental para el éxito del proyecto, dos aspectos a considerar son: la confianza en el equipo y la delegación de responsabilidades acorde con las capacidades técnicas y formativas del recurso humano del proyecto. (PMBOK, 2021, p. 40)

La definición de responsabilidades y la oportunidad de que otras personas dentro del equipo también aportar en la generación de un marco metodológico, es una de las cualidades del comportamiento del líder. Para esto es necesario conocer las fortalezas y los perfiles de cada una de las personas, tanto del equipo de trabajo, como en este caso las personas jóvenes, de manera que el rol de facilitar el proceso de co-creación no debe ser imponente, ya que esto podría desmotivar la participación.

El rol de liderazgo en este proyecto no se da desde quien coordina exclusivamente, todo lo contrario, conducir hacia la innovación y hacia la generación de ideas, requiere que todas las personas participantes tengan un rol de liderazgo. En el caso particular de los Comités de la Persona Joven, la generación de propuestas emana de la experiencia respecto a sus comunidades, cuyos liderazgos les permite comprender los procesos locales y que tienen un conjunto de causas e intereses claramente definidos.

Los liderazgos deben adaptarse a las características del equipo, por lo que la adaptabilidad es una cualidad que de ser considerada.

7. **Adaptar en función del contexto**

Este principio hace referencia a la importancia de crear y adaptar enfoques y procesos particulares para cada proyecto, ya que cada proyecto es único (PMBOK, 2021, p. 44). Esta adaptación o adecuación es necesaria para la obtención de resultados, adaptando las herramientas a las complejidades y particularidades del entorno de cada proyecto.

En el contexto de un Laboratorio de Innovación Social la adaptación de metodologías y proyectos a cada contexto constituye uno de los aspectos más enriquecedores, los entornos comunitarios son diversos y las capacidades de administrar recursos o de impactar en las comunidades también están condicionados a las dinámicas del contexto. Con este proyecto se busca aplicar la metodología DT adecuada al contexto del trabajo con personas jóvenes para contribuir con la generación de propuestas por parte del Comités de la Persona Joven. Lo anterior desde una óptica participativa.

La posibilidad de contar con el aporte de las personas involucradas garantiza el éxito del proyecto, fomentando el éxito y garantizando la satisfacción de los involucrados, ya que el sello personal y particular de las comunidades fortalece los principios de identidad y pueden incentivar la participación para la generación de soluciones oportunas.

8. **Incorporar la calidad en los procesos y los entregables**

Este principio hace referencia a la importancia de cumplir con requisitos y requerimientos planteados por los interesados del proyecto, lo cual es visible en la calidad de los productos y los procesos. Según lo planteado en este proyecto final de graduación, la calidad será visible en los entregables planteados, los cuales deben de cumplir con lo preestablecido, respondiendo la calidad

y a lo comprometido en la definición de objetivos.

De manera que el testeo por medio de pilotajes podría contribuir en la generación de instrumentos de calidad y una ruta de trabajo acorde a las posibilidades reales, pero cumpliendo con las expectativas de los involucrados y el equipo del proyecto. Esto representa un reto en sí mismo, ya que se hace necesario generar un conjunto de criterios y formas de medición que determinen en nivel de aceptación de los entregables, respecto a las expectativas. Esto conlleva evaluación constante del cumplimiento de los requisitos.

9. Navegar en la complejidad

El principio navegar en la complejidad se refiere a la capacidad que tiene el equipo del proyecto para lidiar con la complejidad del proyecto. Las complejidades son diversas y pueden depender tanto del comportamiento de las personas, las interacciones, como de los aspectos técnicos propios del funcionamiento del proyecto, que aplica tanto para proyectos de infraestructura, industriales, como sociales. (PMBOK, 2021, p. 50)

En este proyecto, la expectativa de generar una plataforma de participación desde el enfoque de innovación y para la solución de problemas sociales complejos puede requerir la participación de múltiples actores, provenientes de diferentes contextos y con distintas condiciones, así mismo, la institucionalidad y el modelo de gobernanza debe responder a la generación de soluciones. Adicionalmente, los desafíos de la coordinación y los desafíos de la participación de personas jóvenes a la luz de las nuevas formas de participación prioritariamente condicionadas por el uso de la tecnología, representa un reto en sí mismo.

Gestionar las expectativas y las complejidades es fundamental para el desarrollo de este proyecto, gestionar la complejidad y la incertidumbre requiere de metodologías flexibles y adaptadas, así mismo la planificación requiere ser adaptable a los diferentes escenarios. (PMBOK,

2021).

10. Optimizar las respuestas a los riesgos

Este principio se centra en la gestión del riesgo, tanto los positivos u oportunidades, como los negativos o amenazas durante el proyecto. Todos los proyectos, sin excepción son vulnerables a un conjunto de riesgos, algunos predecibles y otros impredecibles. (PMBOK, 2021, p 53).

Para el presente Proyecto Final de Graduación la evaluación de los riesgos debe ser continua, ya que, si bien se pueden prever algunos riesgos vinculados con los procesos y metodologías de trabajo, la dimensión del comportamiento humano propiamente, la aceptación e involucramientos es uno de los factores de riesgo que requiere mayor atención, así mismo la posibilidad de maniobrar para obtener la atención requerida.

Este riesgo debe ser atendido y entendido por todo el equipo del proyecto, para poder atender de forma proactiva cada una de las situaciones que se puedan presentar.

11. Adoptar la adaptabilidad y la resiliencia

Este principio resalta la importancia de adaptar el proyecto a las condiciones cambiantes y la posibilidad de desarrollar una actitud resiliente ante las condiciones que se van presentando, con capacidad de recuperación rápida ante los contratiempos, respondiendo a las nuevas circunstancias y posibles obstáculos.

En el escenario del proyecto propuesto, el trabajo directo con el equipo es requerido para atender cada una de las situaciones y buscando la adaptación de planes y métodos para dar respuesta a los cambios, dificultades o necesidades en el momento oportuno. Lo anterior entendiendo que la capacidad de adaptación también es inherente a cada proyecto y que el desarrollo de esta habilidad puede maximizar el impacto del proyecto, garantizando un aprendizaje

continuo conforme a las circunstancias.

12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto

El principio permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto se enfoca en la importancia de la transición de los interesados respecto al estado futuro, lo que ubica al director del proyecto como un gestor del cambio de manera integral (PMBOK, 2021. p. 58).

En este proyecto, acompañar en el proceso de cambio a las personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven implica involucrarlos en la definición de nuevas formas de trabajo que combinen aspectos que son de su interés, la velocidad con la que se dan los cambios conlleva que las instituciones puedan dar respuesta a los mismo, asimilándolos, evitando la resistencia y sobre todo proporcionando entornos con mayor apertura a estos procesos de transformación

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

La Guía PMBOK Séptima edición (2021) plantea ocho dominios de desempeño del proyecto, las cuales son áreas que contribuyen al éxito de la administración de los proyectos y permite las orientaciones de actividades interrelacionadas entre sí que impactan en el desempeño del proyecto, permitiendo una mejor alineación con las expectativas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Lo anterior respondiendo a las necesidades de los interesados y del equipo del proyecto, enfocados en los resultados, más que en el proceso promoviendo una gestión de proyectos ágil y adaptativa. A continuación, se plantea un análisis de cada uno de los dominios del desempeño planteados por la guía PMBOK (2021) y su implementación en el proyecto final de graduación.

1. **Dominio de desempeño de los interesados**

Este dominio se enfoca en establecer las relaciones entre las personas, grupos y organizaciones que participan en el proceso, comprendiendo sus expectativas y preocupaciones y fomentando el involucramiento durante el ciclo de vida del proyecto. La identificación y análisis de los interesados permite comprender el grado de influencia de cada uno en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En el desarrollo del presente PFG al ser un proyecto que involucra diferentes actores institucionales, personas jóvenes e incluso a las municipalidades, de forma directa e indirecta, esto hace que el análisis de los interesados sea de relevancia; permitiendo con su participación, contar con una perspectiva que agrega valor al proceso, alineando así los objetivos del proyecto con las expectativas de los involucrados. También es necesario reconocer el nivel de poder e influencia de cada interesado en el proyecto, esto con el fin de maximizar el impacto del proyecto y atenuar los posibles conflictos emergentes.

El éxito de este proyecto depende de la participación de los interesados, la comunicación, promover el compromiso y la colaboración son algunos de los aspectos que deben ser tomados en cuenta en cada momento. También podrían surgir algunas resistencias al proceso e incluso falta de interés, por lo que la gestión de las resistencias es necesaria, utilizando técnicas de negociación y gestión del cambio que permita que cada una de las partes se involucre adecuadamente en el proceso.

2. **Dominio de desempeño del Equipo**

Este dominio según la Guía PMBOK (2021) se enfoca en la construcción de equipos de trabajo de alto rendimiento que puedan contribuir a la generación de resultados durante el proyecto, siendo relevante el ejercicio del liderazgo ejercido por todos los miembros del equipo y la creación

de entornos de confianza que permitan mayor colaboración y toma de decisiones atinentes a las necesidades del proyecto. Los equipos de trabajo, como parte de las dinámicas de la convivencia humana requieren de espacios que promuevan cohesión y compromiso para garantizar una mayor eficiencia del trabajo.

En el contexto de este proyecto, este dominio contribuye de forma positiva en el fomento de un ambiente colaborativo, valorando también los liderazgos de las juventudes y sumándolos en el quehacer y la generación de propuestas que mejoren sus condiciones de vida, es decir, ya no sólo pensando en el equipo institucional con ideas impuestas o formas de trabajo inflexibles, sino sumándolos en la co-creación y la generación de espacios participativos, generando ideas y propuestas, ejerciendo su liderazgo.

De ahí que la definición de roles y responsabilidades de cada miembro permite contar con los apoyos correspondiente, el respeto y la comunicación. Tres aspectos centrales de este dominio en relación con el PFG es: a. La propiedad compartida: todo el equipo debe sentir responsabilidad respecto al éxito del proyecto, fomentando la colaboración y compromiso tanto de las personas jóvenes como sus facilitadoras, tal como lo señala la guía: *Todos los miembros del equipo de proyecto conocen la visión y los objetivos. El equipo de proyecto es dueño de los entregables y de los resultados del proyecto.* (PMBOK, 2021. p. 31)

b. Incentivar el liderazgo y la autonomía, el liderazgo debe ser ejercido por los miembros del equipo y las personas participantes de los procesos de generación de ideas y c. entornos de confianza, el reconocimiento mutuo es esencial para que el equipo alcance al máximo su potencial, esto permite enfrentar los nuevos desafíos y mantener al equipo motivado.

3. **Dominio de desempeño de Enfoque de Desarrollo y Ciclo de Vida,**

El dominio de desempeño del enfoque de desarrollo y del ciclo de vida del proyecto, conlleva a la selección del enfoque de desarrollo óptimo para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y su desarrollo. Lo anterior partiendo del criterio de idoneidad entre cada uno de los enfoques, "*Este dominio de desempeño implica establecer el enfoque de desarrollo, la cadencia de entrega y el ciclo de vida del proyecto necesarios para optimizar los resultados del mismo*" (PMBOK, 2021, p.32)

Los enfoques de desarrollo pueden ser predictivos, híbridos o adaptativos, según la naturaleza del proyecto, es común, principalmente en los proyectos sociales y los que se gestiona desde las instituciones públicas que el enfoque sea predictivo, lo anterior tomando en cuenta que los presupuestos se definen con anterioridad, así como la planificación institucional. En el caso de los proyectos de tipo adaptativo, los mismos pueden ser de utilidad en escenarios de alto nivel de incertidumbre que requieren de revisiones y replanteamientos constantes.

4. **Dominio de Desempeño de la Planificación,**

El dominio de desempeño de la planificación se enfoca en organizar, desarrollar y coordinar el proyecto de manera proactiva y eficiente en cada una de las fases (PMBOK, 2021, p.52), la planificación permite tener una visión del proyecto en todas las etapas, durante el ciclo de vida del proyecto, es un ejercicio susceptible de ser modificado a lo largo del tiempo y que debe estar en constante revisión.

Otro aspecto importante de la planificación es que permite que todos los miembros de un equipo tengan una visión integral y unificada de las etapas del proyecto, incentivando la claridad en cuento a los objetivos, indicadores, metas que se requieren alcanzar, su visión integradora

permite no sólo el análisis y precisión de los aspectos técnicos del proyecto, sino también aspectos de tipo financiero y otros impactos.

Para el trabajo final de graduación propuesto, la planificación constituye un instrumento por medio del cual se pretende asegurar un diseño metodológico coherente y adaptado a los tiempos preestablecidos para la presentación de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven. También permite comprender la disponibilidad de recursos requeridos y los momentos precisos en los que se deben integrar.

En este sentido, el uso de la EDT permite organizar las tareas en el tiempo que sea necesario, así mismo asignar roles y responsabilidades durante el proyecto; esta estructura proporciona una guía clara de las fases para la planificación, incluso en las fases posteriores.

Este dominio proporciona una ruta adecuada para la coordinación de actividades y la adaptación metodológica.

5. **Dominio de desempeño de trabajo del proyecto**

El dominio del trabajo del proyecto es clave para que el proyecto avance eficiente y efectivamente, garantizando el aprovechamiento de los recursos disponibles, principalmente el recurso humano. Este dominio está relacionado con la ejecución efectiva de las actividades propuestas, acorde con los objetivos establecidos, tiene que ver con el establecimiento de procedimientos para cumplir con los entregables, en función de los requerimientos del entorno.

Para la construcción de un plan para crear un Laboratorio de Innovación Social, este dominio brinda los insumos y herramientas para coordinar y ejecutar las actividades necesarias asegurando el trabajo eficiente, garantizando que todas las tareas se realicen conforme a los tiempos establecidos.

Para cumplir con los procesos del proyecto, tanto el director como el equipo de trabajo deben revisar continuamente los procesos y adaptarlas a las necesidades específicas, tal como se señaló anteriormente esto facilitará, en el uso de la metodología propuesta, las evaluaciones y mejoras continuas. Otro aspecto a considera es el equilibro de restricciones en competencia, tal como lo establece la Guía *"Liderar con éxito un proyecto incluye comprender las restricciones asociadas con el trabajo. Las restricciones pueden adoptar la forma de fechas de entrega fijas, cumplimiento de los códigos regulatorios, un presupuesto predeterminado, políticas de calidad, consideraciones del triple resultado final, y así sucesivamente. Las restricciones pueden desplazarse y cambiar a lo largo del proyecto" (PMBOK, 2021, p. 72)*

Si bien este proyecto cuenta con una serie de restricciones establecidas por la normativa, existen aspectos que pueden ser ajustados durante el proyecto, por ejemplo, en relación con el presupuesto, dado que no hay un presupuesto asignado, será importante priorizar y adaptar las actividades para alcanzar los objetivos dentro de estas limitaciones.

Además, existe un conjunto de recursos físicos que deben gestionarse adecuadamente, siendo el recurso humano el más importante.

6. Dominio de desempeño de la entrega

La relevancia de este dominio para el Proyecto Final de Graduación es que con su implementación se garantiza que los entregables cumplan con los criterios y necesidades establecidos por los interesados del proyecto; incluyendo los criterios de calidad que aseguren los resultados esperados y contribuyendo de esta manera al desarrollo regenerativo.

Este dominio se centra en garantizar que el proyecto cumpla con los objetivos planteados generando los beneficios previstos, asegurando una clara comprensión de los requisitos y los entregables.

7. Dominio del desempeño de la medición

El dominio del desempeño de la medición se enfoca en evaluar el progreso y desempeño del proyecto para facilitar la toma de decisiones con información y datos pertinentes. (PMBOK, 2021, p. 95). Para el presente proyecto su utilidad radica en la comprensión del estado del proyecto, por medio de datos confiables por medio de los cuales se determine el impacto que eventualmente podría tener el Laboratorio respecto a los objetivos del proyecto, pero también respecto a los objetivos del desarrollo regenerativo.

La toma de decisiones basada en datos facilita la adopción e implementación de medidas correctivas que mejoren el desempeño del proyecto. Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.

8. Dominio del desempeño de la incertidumbre

Este dominio se centra en el análisis de todos aquellos aspectos que conllevan incertidumbre en el proyecto, el desconocimiento y la imprevisibilidad que se asocian a los eventos futuros, las ambigüedades y complejidades de los entornos. (PMBOK, 2021, p. 117).

Para el presente PFG los aspectos esenciales vinculados a este dominio son la anticipación y manejo de riesgos, ya que permite identificar las posibles amenazas y oportunidades en el proceso de creación del Laboratorio, así también permite tomar las medidas preventivas y correctivas necesarias, una de estas puede ser por ejemplo con el uso de herramientas tecnológicas, ya que la brecha digital sigue siento una dificultad de las personas jóvenes en los territorios rurales.

2.2.3 Enfoques de desarrollo y ciclo de vida de los proyectos.

El ciclo de vida de cada proyecto debe adaptarse al contexto de cada proyecto y a los objetivos planteados, por tal razón, si bien las guías de Project Management Institute no pretenden la estandarización de una sola forma de adaptar los proyectos, según sea el enfoque de desarrollo. Uno de los retos iniciales en la formulación o en la definición del perfil del proyecto es saber establecer los parámetros y objetivos de manera que elegir se pueda elegir el enfoque de proyecto adecuado.

En el caso del tema que se desarrolla en el presente PFG, la adaptación del ciclo de vida del proyecto al contexto de la innovación social dirigido a personas jóvenes se puede comprender en dos sentidos, por un lado, el valor de un proyecto predictivo, ya que existen aspectos que podría facilitar este ciclo de vida del proyecto, pero tomando también en consideración algunos aspectos del enfoque incremental e iterativo, principalmente en lo concerniente a la adaptación de una metodología.

Este ciclo de vida permite una mejor adaptación a la complejidad de los problemas sociales y facilita la participación de los jóvenes durante todas las fases del proyecto. Una de las recomendaciones que plantea la Guía PMBOK Séptima edición, respecto a los criterios para definir el enfoque de desarrollo, es ubicar la naturaleza del proyecto, el cual puede ser un producto, un servicio o un resultado, una de las variables es el grado de innovación, al respecto señala: "*Los entregables donde el alcance y los requisitos están bien entendidos, con los que el equipo de proyecto ha trabajado antes y que permiten la planificación por adelantado son muy adecuados para un enfoque predictivo. Los entregables que tienen un alto grado de innovación o donde el equipo de proyecto no tiene experiencia se adaptan mejor a un enfoque más adaptativo"* (PMBOK, 2021, p. 39):

A partir de la idea planteada, es claro que los proyectos que pueden tener un grado de innovación desde su formulación o planificación hasta su ejecución pueden ser analizados desde un enfoque hibrido, según el nivel de certeza que tengan cada uno de los entregables. En el caso particular de generación de un plan para la puesta en marcha de un Laboratorio de Innovación Social con Comités de la Persona Joven, existe un grado de certeza en cuanto a los aspectos que pueden ser predictivos, ya que la institucionalidad pública funciona, en su mayoría, bajo esta modalidad. No obstante, cabe reconocer que la metodología DT es iterativa.

Esta metodología se alinea particularmente con el enfoque de desarrollo adaptativo, tal como lo plantea PMBOK, ya que el enfoque promueve la exploración continua y adaptación, lo cual es fundamental para enfrentar la incertidumbre tanto de la efectividad en el proceso de la adaptación metodológica, como su impacto real en la búsqueda de ideas innovadoras que conduzcan al desarrollo regenerativo.

Otra de las consideraciones necesarias para definir el enfoque del ciclo del proyecto tiene que ver con la organización, en este caso, la estructura organizacional del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, al no depender de una estructura compleja multinivel, si bien pertenece a un sistema burocrático que le implica la generación de resultados semestrales y anuales, al contar con Unidades o equipos de trabajo, esto genera un margen de flexibilidad con el cual se puede operar de forma adaptativa (PMBOK, 2021, p. 41).

El enfoque hibrido resulta necesario en el escenario de la incertidumbre o riesgos en torno a los requisitos y en este caso, de los impactos deseados con el proyecto, una de sus ventajas es que los entregables pueden ser desarrollados por diferentes equipos y la capacidad de adaptación permite generar alternativas de solución e intervenciones cuando así se requiera.

La Guía PMBOK señala: "*Un ejemplo de un enfoque híbrido podría ser el uso de un enfoque adaptativo para desarrollar un producto que tiene una incertidumbre significativa asociada con los requisitos. Sin embargo, el despliegue del producto puede hacerse utilizando un enfoque predictivo*". (PMBOK, 2021, p.36)

Es así como el dominio del desempeño de la incertidumbre es relevante para desarrollar un Laboratorio de Innovación Social adaptando la metodología de Design Thinking en el escenario de una institución pública que trabaja con personas jóvenes en un proceso de co-creación comunitaria. En este contexto, la incertidumbre y la ambigüedad pueden estar presentes durante el ciclo de vida del proyecto, por lo que la flexibilidad se convierte en una alternativa para amortiguar los efectos de la incertidumbre, empleando soluciones alternativas.

Por su parte, el enfoque de desempeño en la creación de valor del proyecto, dado que el proceso se centra en la generación de un plan para posteriormente implementar la metodología, sin embargo, el valor e impacto que genera la propuesta va más allá del cumplimiento de entregables. Esto propicia un grado de incertidumbre respecto al valor real que el proyecto podría generar a sus beneficiarios, pero también a las comunidades.

Por lo que el valor del proyecto puede definir algunos aspectos tangibles, pero también existe un conjunto de beneficios que son intangibles con impacto en lo económico, en lo ambiental y lo social, por lo que es importante adoptar métricas de valor propias del desarrollo regenerativo. En este sentido se requiere priorizar el mayor beneficio posible a las personas jóvenes y sus comunidades, así mismo el impacto positivo y la posibilidad de que la metodología permita la adaptación y evolución, transversalizando la importancia del bien común como una prioridad.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

En el apartado que se desarrolla a continuación se plantea el análisis conceptual respecto a la administración, dirección o gerencia de proyectos. Existe una cantidad importante de estudios en esta materia, no obstante, para fines de realizar un análisis acotado al trabajo final de la graduación, se tomará como referencia cinco referencias bibliográficas específicas.

Definición conceptual

Así como son diversos los proyectos, también son diversos los planteamientos teóricos, los cuales evolucionan según las características del mundo actual, Pablo Lledó (2017) por ejemplo muestra un planteamiento bibliográfico y conceptual práctico por medio del cual, se presentan el ABC de la administración de los proyectos partiendo de los procesos de PMI, haciendo un importante esfuerzo por ilustrar el material con recursos que permitan un fácil entendimiento para que cualquier persona profesional que tenga dentro de sus retos laborales formular un proyecto, pueda realizarlo.

Por su parte Arturo Sáenz (2012) plantea una propuesta de gerencia de proyectos desde un nuevo enfoque que plantea tanto los aspectos teóricos tradicionales de la gerencia de proyectos, con otras metodologías dinámicas abocada a la eficiencia de los equipos y la posibilidad de responder a las complejidades de la actualidad. A pesar de que los planteamientos conceptuales tradicionales, no necesariamente responden a la evolución del pensamiento y a los nuevos escenarios en este ámbito, es innegable que constituyen un aporte fundamental para lo que la gerencia y administración de proyectos es hoy.

Desde la definición conceptual del Sáenz: *"La administración de proyectos es el proceso de planificar, organizar y gestionar recursos para cumplir con los objetivos específicos del proyecto"* (Sáenz, 2012, p. 15). Esta definición aboca a los aspectos clásicos de la administración

de los proyectos, variando únicamente en el uso de nuevas técnicas y formas de gestionar cada uno de los proyectos como si fuera único.

Por su parte Ana M. Ortegón (2018) define la gerencia de proyectos como una acción estratégica que es clave para una organización y el aprendizaje de los equipos se vincula en su mayoría con la alineación estratégica; los diversos enfoques en la administración y gerencia de proyectos apuntan a la humanización de la gerencia de proyectos, es decir, que más allá de cumplir con la planificación, tiempos, alcances y presupuestos, la definición de gerencia remite al rostro humano que los proyectos tienen, no sólo desde la lógica de los interesados, sino también el equipo del proyecto como recurso que además de habilidades técnicas, requiere desarrollar otras habilidades como la resiliencia, apertura al cambio, capacidad de resolver conflictos, entre otros.

Por tal razón, se parte de una definición de administración o gerencia de proyectos entendida como un proceso en el cual la planificación de los recursos para el cumplimiento de objetivos específicos se encuentra arraigado de la capacidad de liderazgo del gerente respecto a su equipo, aplicando escucha activa y haciendo una adecuada delegación de roles y responsabilidades acorde con las capacidades técnicas del recurso humano.

En este sentido Lledó afirma: “La gerencia de proyectos implica la coordinación de equipos y recursos para alcanzar los objetivos establecidos en tiempo y forma” (Lledó, 2017, p 27).

La administración de proyectos desde un enfoque holístico

Pero ¿cuál es la importancia de una adecuada administración de proyectos?, la disponibilidad de recursos no garantiza el éxito de un proyecto, la importancia de la adecuada administración de proyectos tiene que ver con alinear los proyectos con las estrategias organizacionales tomando en cuenta tanto los aspectos administrativos y operativos, como los aspectos tácticos. El rol de la persona administradora de los proyectos le exige el desarrollo de

visión estratégica adaptada a las características del entorno, de las realidades políticas, jurídicas, económicas, administrativas, culturales, entre otras. Es decir que el éxito del proyecto se determina en la medida en que la administración se ejerza desde el conocimiento integral de los aspectos internos y externos. Al respecto Ortegón plantea: "*La gerencia de proyectos es una acción estratégica organizacional, cuyos resultados son cada vez más contundentes, lo que hace muy apetecida la adopción de sus instrumentos".* (Ortegón, 2018, p.11)

El análisis de Arturo Saénz (2012) se centra en integrar la teoría de la complejidad y la estructura organizacional para explicar el éxito del proyecto. Esto resulta de importancia para el presente PFG ya que, al proponerse en el marco de la institucionalidad pública, con lo que esto implica en términos de complejidad (jurídica, administrativa y financiera) es claro que la visión estratégica y la posibilidad de proyectar las iniciativas a nivel de los interesados es una necesidad. El impacto del proyecto, en este sentido, dependerá primordialmente de la capacidad que se tenga de influenciar en la transformación interna, desde lo técnico hasta lo ideológico.

La visión de la administración de proyectos requiere el desarrollo de una visión holística mezclando diversos enfoques y metodologías, *"La gestión de proyectos se enfoca en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para actividades del proyecto a fin de satisfacer sus requisitos" (Moreno, 2016, p.22).*

Los proyectos en sí representan un proceso de aprendizaje, de creatividad e innovación, de explorar nuevas formas, asumiendo riesgos, pero también generando las alertas tempranas requeridas para afrontar cada situación por medio de planes que permitan atenuar sus efectos y generando lecciones aprendidas. Según Sáenz: *"La cooperación y colaboración hace que el enriquecimiento sea parte de un ciclo de trabajo- aprendizaje gestionado en la interacción del*

grupo, del grupo con el individuo y del individuo consigo mismo, lo que permite un enfoque integral y sinérgico en la gestión de proyectos". (Sáenz, 2012, p. 32).

El fin del proyecto es alcanzar un objetivo, un servicio, un producto o un resultado, por medio de múltiples herramientas. El enfoque de proyectos permite que las organizaciones mejores sus rendimientos, la competitividad de los mercados y la importancia de adaptar y diferenciarlos respecto a los demás. La habilidad de direccionarlos exige a los administradores de proyecto el desarrollo de muchas habilidades, siendo una de las más importantes, la capacidad de comunicarse, "Convertirse *en un director de proyectos exitosos implica aprender practicando con ejercicios y un lenguaje amigable" (Lledó, 2017, p.iii)*

2.2.5 Grupos de procesos de la dirección de proyectos

En el presente apartado se hace un análisis sobre los grupos de proceso de la dirección de proyectos. La guía Grupos de Procesos (PMI, 2023) reconoce seis procesos de la dirección de proyectos: 1. Inicio, 2. Planificación, 3. Ejecución, 4. Monitoreo y control y 5. Cierre. A continuación, se hará una breve descripción de cada uno y su relevancia en torno al proyecto de Trabajo Final de Graduación:

1. **Inicio**:

Esta es la primera fase del proyecto y es crucial para definir cuál es su propósito y alcance (PMI, 2023, p. 5), uno de los documentos más importantes para esta fase es la creación del Acta de Constitución, con la cual se alinean un conjunto de aspectos fundamentales para comprender y direccionar el proyecto.

Es por esto por lo que la fase de inicio proporciona los elementos medulares del proyecto, es el momento en el cual se definen los cimientos sobre los cuales se establecerán otras fases del

proyecto, un inicio de proyecto que contemple los requerimientos de una forma efectiva, garantiza el éxito de las fases posteriores. Su importancia radica en la posibilidad de dar un norte claro en el cumplimiento de los objetivos, "*la definición clara y la autorización formal de los proyectos son cruciales para reducir la incertidumbre"* (PMI, 2023, p.6).

Por su parte, el Acta de Constitución como herramienta que se formula en la fase de inicio permite que tanto el equipo como los interesados del proyecto pueden comprender el objetivo del proyecto, esto es determinante para incentivar los compromisos y pactarlos.

Para la definición de los objetivos, la justificación, los supuestos, riesgos y otros elementos del PFG fue necesario crear un acta de constitución, ejercicio que facilita la definición clara de las fases posteriores, una vez revisado y avalado el documento, las partes quedan claras de los compromisos, los entregables, tiempos y presupuestos asignados para alcanzar el proyecto.

Otro elemento importante de este proceso es la definición y análisis de los involucrados del proyecto. *"un interesado es un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto."* (PMI, 2023, p. 57). Con la definición de los interesados se inicia un proceso de involucramiento de distintas personas, organizaciones o grupos que de alguna manera inciden en el adecuado cumplimiento de los objetivos, es por esto, que su clara delimitación es determinante para el proyecto.

2. Planificación:

En la etapa de inicio se estiman los tiempos, recursos y entregables del proyecto de una forma descriptiva, pero es en la fase de planificación cuando se establece la proyección del proceso, definiendo cronograma, recursos, riesgos y otras consideraciones con las cuales el equipo y los interesados comprenden la integralidad del proceso.

Algunos de los planes que se generan como parte de este proceso tienen que ver con el: alcance, costo, calidad, tiempo, recursos, riesgos y comunicaciones, brindando herramientas con las cuales se puedan mitigar los riesgos y otros aspectos que podrían afectar el desempeño del proyecto. Otra característica relevante del proceso de planificación es que da posibilidad de definir objetivos y un alcance realista en función de los recursos disponibles, un proyecto puede surgir de una idea positiva, pero si no se cuenta con los recursos requeridos, las condiciones políticas, de gobernanza, entre otros, oportunas, el cumplimiento de los objetivos es imposible.

La planificación es la oportunidad de prever, de hacer una adecuada lectura del entorno, del tiempo y de los recursos disponibles para garantizar el éxito del proyecto, sin una planificación realizada conforme el fracaso del proyecto es inminente. En el contexto del proyecto planteado en este documento, la planificación es el eje primordial para la implementación del proyecto, ya que se busca generar un plan para la implementación de una metodología, adaptando los principios de Design Thinking, este plan busca elaborar una ruta detallada, tomando en cuenta recursos disponibles y expectativas para el cumplimiento final de sus objetivos, siendo uno de estos impactar socialmente, con la generación de alternativas y proyectos.

3. Ejecución

El proceso de ejecución consiste en (…) "*coordinar recursos, gestionar el involucramiento de los interesados, e integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este Grupo de Procesos es que el trabajo necesario para cumplir con los requisitos y objetivos del proyecto se lleva a cabo de acuerdo con el plan. Gran parte del presupuesto, recursos y tiempo del proyecto se utiliza en la realización de los procesos del Grupo de Procesos de Ejecución.* (PMI, 2023, p.133) Es la fase integrada del proyecto, es el momento en el cual se pone en práctica lo planteado en la fase de planificación,

procurando cumplir con los compromisos preestablecidos, haciendo un adecuado uso de los recursos disponibles, identificando la emergencia de situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los compromisos adquiridos y dirigiendo al equipo. (PMI, 2023, p. 133)

4. Monitoreo y Control

Tal como lo establece la Guía de PMI (2023) este es un proceso que se lleva a cabo durante todo el proyecto, con esto los interesados comprenden el estado de evaluación del proyecto, comprendiendo las medidas que se toman para abordar los problemas emergentes, permitiendo además aprender de los errores y redireccionar cuando se requiere, "*Consiste en recopilar, medir y evaluar las medidas y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El monitoreo continuo permite al equipo de dirección del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial".* (PMI, 2023, p. 165)

Es por medio del monitoreo y el control como se puede asegurar que el proyecto continue alineado para cumplir con su propósito, aplicando las medidas correctivas necesarias y asegurando que la entrega de los productos se dé según los estándares requeridos, sin esto, los sobrecostos del proyecto y la falta de medidas correctivas serían determinantes para el fracaso del proyecto.

5. Cierre

Los proyectos tienen un inicio y un final, este proceso consiste específicamente en la posibilidad de hacer un cierre formal del proceso, lo cual es importante tanto para los patrocinadores del proyecto, como para los involucrados. El cumplimiento de los objetivos del proyecto y el concluir con los compromisos previstos "*Cerrar el Proyecto o Fase es el proceso de finalizar todas las actividades para el proyecto, fase o contrato. Los beneficios clave de este proceso son que la información del proyecto o fase se archiva, el trabajo planificado se completa*

y los recursos del equipo organizacional se liberan para emprender nuevos esfuerzos" (PMI, 2023, p. 196).

En el caso específico del TFG el cierre representa la entrega del proyecto ante el director y los tutores, con el fin de concluir con el proceso académico. Para la institución representaría la generación de un insumo que podría implementarse y tener un impacto positivo para el trabajo con personas jóvenes y la formulación de proyectos.

2.2.6 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

En el apartado que se desarrolla a continuación se definirán los conceptos de estrategia empresarial, portafolio, programa y proyectos, con el fin de ubicar la propuesta del trabajo final de graduación según sus características, en el tipo de documento que se generará durante el desarrollo de los productos.

Estrategia empresarial:

La estrategia empresarial, partiendo de la definición expuesta por Fernández (2012) es un plan de acción elaborado por una empresa con el fin de mantener o incrementar sus ventajas competitivas, permitiéndose así, alcanzar rendimientos superiores de forma sostenible; "*Según su criterio, hay tres estrategias de éxito potencial para desenvolverse mejor que otras empresas en el sector: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación (en la que también se puede dar un enfoque hacia los costes o hacia la diferenciación)"* (Fernández, 2012, p5)

Desde el punto de vista del crecimiento empresarial, una estrategia puede ser la herramienta de gestión adecuada para favorecer la actividad productiva haciendo un adecuado estudio del comportamiento económico, geográfico, incluso cultural que podrían favorecer o generar

oportunidad para el desarrollo de una empresa. La estrategia constituye en sí una forma de trabajo por medio de la cual se puede alcanzar el éxito.

A diferencia de los proyectos sociales, las métricas con las que se mide el éxito empresarial son distintas, en el caso de los proyectos sociales el éxito se alcanza por medio del impacto que generan las distintas acciones. Esto no significa que un proyecto social no tenga estrategias para lograr posicionarlo de una forma positiva, por ejemplo, para la búsqueda de financiamiento, pero dichas estrategias se conciben bajo parámetros distintos y con distingos enfoques e impactos.

La estrategia empresarial es importante en la medida en que permite a la empresa establecer objetivos claros y creando el fundamento para la toma de decisiones alineadas a los objetivos estratégicos de esta. Esto, con el fin de adaptarse a la dinámica cambiante del entorno. Es a través de la estrategia empresarial que se logran dirigir portafolios programas y proyectos conforme a la visión y misión de la empresa.

¿Qué son los portafolios? Según la Guía práctica del PMI: "*Un portafolio es una colección de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones, gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos". (*PMI,2023, p.5). El conjunto de proyectos que se gestionan desde un portafolio se encuentra en estrecha relación con los objetivos de la organización y su visión estratégica. Es por esto que las estrategias empresariales podrían terminar el surgiendo de portafolios de proyectos que favorezcan el crecimiento empresarial.

En el contexto de los proyectos sociales, un portafolio de proyectos podría representar la posibilidad de incrementar el acceso a recursos y optar por otras fuentes de cooperación. Según los objetivos planteados para el presente PFG si bien no se trata de la generación de un portafolio de proyectos, al menos en la fase de planificación, esto no significa que en su ejecución no se

podría considerar la creación de un portafolio de proyectos presentados por los Comités de la Persona Joven en diferentes áreas y direccionados hacía el desarrollo regenerativo.

Otra alternativa, en caso de que el plan para generar un Laboratorio de Innovación Social se logre implementar como parte de las acciones sustantivas de la Unidad de Promoción de la Participación Juvenil del Consejo de la Persona Joven, este podría evolucionar y más que un portafolio de proyectos podría constituirse en un programa institucional.

Esto ya que los programas, también se conforma por una serie de proyectos relacionados, en las áreas sociales particularmente, los programas son comúnmente utilizados, ya que permite gestionar coordinadamente las acciones con el fin de obtener beneficios, *''Los programas incluyen trabajo relacionado con el programa que está fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. La dirección de programas consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades y principios a un programa para alcanzar los objetivos del programa, y para obtener beneficios y control no disponibles cuando los componentes relacionados del programa se gestionan individualmente.* (PMI, 2023, p. 6)

Los programas al igual que los portafolios, incluyen acciones operativas. Según los objetivos planteados para el PFG no se puede catalogar como un programa o el diseño de un programa estrictamente, por lo que, dada su naturaleza podría ubicarse en su fase inicial, como un proyecto específico e independiente que posteriormente podría evolucionar, para instaurarse como un programa.

Lo anterior dado que un proyecto puede ser un esfuerzo temporal con productos concretos, la definición de los entregables de un proyecto, responden también a la visión estratégica de la organización. Una de las características del proyecto, además de su temporalidad, es que tiene un

alcance definido, pasando por cada uno de los procesos desde el inicio, la planificación, implementación, monitoreo y control y cierre.

Un proyecto "*impulsan el cambio en las organizaciones. Desde una perspectiva de negocio, un proyecto está destinado a mover una organización de un estado a otro estado a fin de lograr un objetivo específico (véase el Gráfico 1-1). Antes de que comience el proyecto, normalmente se dice que la organización está en el estado actual. El resultado deseado del cambio impulsado por el proyecto se describe como el estado futuro.*

Según la definición anterior, este proyecto tiene como propósito cambiar las formas como la institucionalidad ha manejado la administración de los recursos que se transfieren a las municipalidades para la formulación de los proyectos, por lo que el logro más importante es alcanzar cambios para que en el futuro la iniciativa pueda ir evolucionando,

2.3 Estado de la cuestión y otra teoría propia del tema de interés

A continuación, se desarrolla el estado de la cuestión, para tales efectos se realiza una revisión crítica y analítica de estudios y textos vinculados con los ejes temáticos del PFG según los objetivos planteados. Esto permite contextualizar la investigación e identificar la posibilidad de generar aportes para nutrir la reflexión científica y académica.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

A continuación, se hará referencia a la situación en relación con el tema de investigación, en primer lugar, respecto al concepto de innovación social:

Innovación social

La innovación social como concepto surge como una alternativa para construir nuevas soluciones sociales, de diferente índole, en un mundo cambiante, la pandemia, los desastres

naturales, las guerras, el acceso a la información por medio de la tecnología ubica a las personas en un contexto distinto. La necesidad de encontrar nuevas formas de resolver lo social ya no se limita nada más a las instituciones públicas formales, sino que involucra a otros actores sociales.

El concepto de la innovación social de alguna forma apela a lo disruptivo, por medio de la generación de alternativas que rompen con lo tradicional y lo burocrático.

Tabla 1 ***Definiciones de innovación social***

Documento de referencia	**Definición de Innovación Social**
Informe de Innovación para el Desarrollo Sostenible en Iberoamérica (Observatorio La Rábida)	Reconoce la innovación social como la generación de una solución bajo tres criterios; efectividad, eficiencia y justicia; tanto para atender situaciones sociales como ambientales, hace énfasis sobre la necesidad de generar empresas del cuarto sector y la generación de mecanismos de inversión e impacto.
Claves de la Innovación Social en América Latina y el Caribe (CEPAL)	En este documento el concepto de innovación social parte de la búsqueda de soluciones eficientes a problemas que no han sido resueltos eficientemente por el Estado.
Informe PNUD Laboratorio de Innovación Social	Desde la definición planteada por este documento, se toma en cuenta la importancia de la interdisciplinariedad y el uso de metodologías que permitan a las personas cocrear y resolver problemas de desarrollo de una forma medible, haciendo análisis de costo beneficio.

Nota: Elaboración propia, la tabla muestra la definición de innovación social según tres fuentes bibliográficas consultadas.

Según el informe de Innovación para el desarrollo Sostenible (2021), la innovación social apunta a una economía regenerativa y hacia la creación de empresas sociales, siendo uno de los aportes relevantes de este estudio el concepto de inversión de impacto. Al respecto señala: *Muchas de estas innovaciones sociales, empresas sociales, mecanismos de inversión de impacto y financiación innovadora se encuentran dentro del marco de economía regenerativa, siempre que*

caminen más allá de la mera sostenibilidad. (Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático de La Rábida, 2021, p. 61).

La inversión de impacto es aquella en la cual se alinea el capital de inversión de las empresas o proyectos con valores sociales y ambientales, generando así soluciones sostenibles que impacten de forma positiva el nivel económico, pero sobre todo el bienestar de las personas, lo anterior enfocado a lo que los actores describen como empresas del cuarto nivel, que son las empresas que buscan el bienestar social.

La generación de respuestas sociales en entornos adversos es un aspecto que también se contempla en el estudio de CEPAL (2008) ya que plantea que la innovación es una respuesta creativa que surge ante las distintas necesidades, al igual que lo plantea el informe de PNUD (2018) se coincide en cuanto al rol de las instituciones públicas en el proceso

Es decir que la innovación, busca soluciones que se enfocan en el impacto positivo, más que en los actores institucionales que lo implementen, sean las instituciones públicas o las empresas sociales.

Según Geoff Mulgan la innovación social es un proceso colectivo que incluye la generación de nuevas ideas por medio de las cuales, entre todos y todas, se logra construir alternativas para mejorar las condiciones de vida de forma efectiva, eficiente y justa, sin la innovación social, vista como un proceso ancestral y constante, posiblemente mucho de que se ha alcanzado como sociedad no existiría. El autor plantea que la innovación no sólo se relaciona con resolver los asuntos inmediatos, sino incluso cambiar los sistemas y estructuras que condicionan la sociedad y el mundo. Según Mulgan: "*El movimiento de innovación social, en sus muchas formas ha demostrado que existen múltiples maneras de lograr el cambio y este cambio de caliente a frio, sin necesidad de esperar a revoluciones convulsivas"* (traducción propia) (Mulgan, 2019, p. 9)

El aporte colectivo es, desde la óptica de la innovación, un requisito para alcanzar transformaciones significativas, el pensamiento colectivo pone en disyuntiva al conjunto de instituciones públicas y organizaciones que buscan soluciones desde sus propios criterios y no desde la construcción con otros actores, esto podría incidir en el éxito de los proyectos mismos.

De la misma forma Jaillier Castrillón (2020), con relación a la experiencia en Colombia, comprende la innovación social como un proceso mediante el cual se desarrollan nuevas formas de resolver problemas sociales específicos, con respuestas que generen impactos positivos y sostenibilidad, teniendo en cuenta además la colaboración de cada actor social involucrado. Facilitando además el empoderamiento.

Adicionalmente Castrillón (2020) hace mención a la participación y el empoderamiento juvenil como un factor clave para promover innovación a nivel comunitarios, la co-creación con personas jóvenes además de generar mayores condiciones para el empoderamiento, convirtiéndolos en agentes de cambio, también les involucra en la generación de impactos para el desarrollo local y nacional.

El autor plantea que la innovación social no es algo nuevo, ha sido un concepto que ha estado en constante evolución, teniendo como una característica común que emerge desde los grupos locales y comunitarios, la colectividad y el concepto de identidad también se arraigan con el de innovación. Es en desde la lógica del pensamiento actual cuando se le reconoce como una herramienta e incluso como una metodología que conlleva la búsqueda de soluciones hacían el desarrollo sostenible.

La creatividad y la capacidad de pensamiento, introspección y reflexión son requisitos de la innovación, esto para mejorar la calidad de vida de las personas.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

Para el desarrollo de este apartado se hace referencia investigaciones que se han realizado en torno a la implementación de Laboratorios de Innovación Social utilizando metodologías ágiles, presentando además una síntesis de algunas experiencias concretas en este tema.

Un laboratorio de innovación social puede entenderse de diferentes formas en diferentes contextos, según las experiencias que muestran los documentos analizados, las formas de implementación pueden variar entre una experiencia y otra, no obstante, existen conceptos que son distintivos de un laboratorio de innovación social respecto a otros proyectos similares.

Los laboratorios tienen en común los siguientes tres aspectos:

1. *Colaboración interdisciplinaria*: involucran a diferentes actores sociales, representantes de diferentes sectores para resolver problemas tomando en cuenta las diferentes formas de pensamiento, esto permite el desarrollo de una visión diversa y multidimensional de los temas a tratar (Benavides y Cárdenas, 2023).
2. *Solución de problemáticas que no han sido resueltas efectivamente en otros espacios:* esta característica es importante tomando en cuenta que las instituciones del Estado y otras organizaciones crean alternativas que no siempre resuelven las problemáticas, siendo algunos de estos problemas la desigualdad social, la pobreza, la falta de acceso a servicios públicos, entre otros. (Caycho, p. 2020.)
3. *Uso de metodologías experimentales para fomentar la co-creación:* Una de las características de los Laboratorios de Innovación Social es el uso de metodologías con enfoques ágiles como Design Thinking, con el fin de generar soluciones innovadoras que además permitan la participación de diversos actores desde una perspectiva de respeto y escucha. (Giraldo y Ortiz, 2020).

La generación de soluciones también se acompaña de la generación de conocimientos y lecciones aprendidas, no todos los problemas, aun siendo de la misma naturaleza tiene una sola forma de resolverse.

Tabla 2 Cuadro comparativo: laboratorio de innovación social según distintos autores.

Fuente de consulta bibliográfica	Caycho, M. (2020). *Katapulta: un laboratorio de innovación del sector público en épocas de pandemia*. Oficina de Normalización Previsional, Perú.	Corrales Benavides, N. C., & Serrano Cárdenas, L. F. (2023). *Laboratorios de innovación pública y social: diferencias y similitudes*. Universidad del Rosario.	Giraldo-Gutiérrez, F. L., Ortiz-Clavijo, L. F., & Zapata Cardona, G. A. (2020). *Laboratorio de innovación social: escenario de participación, apropiación social e interdisciplinariedad*. European Public & Social Innovation Review, 5(1).
¿Qué es un laboratorio de innovación social?	Desde la lógica de esta experiencia, llamada Katapulta, un laboratorio de innovación, que en este caso se desarrolló en el sector público, representa una oportunidad para generar alternativas, en este caso específicamente para diseñar servicios virtuales para usuarios de una aseguradora.	Se define como un espacio de colaborativo donde personas y profesionales de diferentes disciplinas, por medio de metodologías experimentales generan soluciones innovadoras ante problemáticas sociales específicas. Esto permite construir mejores y mayores sinergias que acerquen a cada una de las partes a soluciones reales.	Desde este enfoque teórico un laboratorio de innovación social es un espacio de cooperación entre sectores diversos partiendo de la generación de conocimiento y creación de soluciones en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible.

Nota: este cuadro se construye según aportes bibliográficos de tres fuentes consultadas.

Según las definiciones de los estudios mencionados anteriormente los laboratorios de innovaciones social parten de un concepto de colaboración entre actores diversos, utilizando metodologías centradas en las personas, algunos trabajan con recursos digitales como plataformas en internet, mientras otras metodologías buscan propiciar espacios de participación social vivencial.

En el caso de la experiencia de Katapulta en Perú (Caycho, 2020), se planteó la creación de un Laboratorio de Innovación desde la Oficina de Normalización Previsional (ONP) por medio de la cual se transformaran los servicios que habitualmente se daban de forma presencial a un formato virtual, lo anterior ante la llegada de la pandemia por COVID- 19, con este laboratorio se crearon soluciones, desde la lógica de la co-creación, que conllevaran procesos de participación por parte de los clientes, centrándose en la empatía, la colaboración y la experimentación con el fin de promover iniciativas innovadoras. Este laboratorio utilizó metodologías agiles como Design Thinking, Lean Starup y Behaviour Design para la construcción de soluciones.

Este enfoque se orientó a la experimentación y generación de prototipos para el desarrollo de los servicios, como resultado del proceso se logró la construcción de un sitio web, un servicio telefónico y mensajería por medio de *WhatsApp*.

De la misma forma Ortega Hoyos y Marín Verhelst (2019) reconocen que un Laboratorio de Innovación Social es una herramienta para que las personas puedan generar apartes de forma participativa. En este caso desde el concepto de laboratorios vivos. La experiencia de los autores se centra en los municipios de Clemencia y María la Baja, Bolívar (Colombia) con el cual el Laboratorio Vivo de Innovación y Cultura fue un espacio para la promoción de procesos de apropiación social del conocimiento para la participación activa implementando tres ejes: la

generación de conocimiento, el aprendizaje continuo y la generación de capacidades individuales y colectivas.

Con esto las personas de las comunidades podían generar propuestas para contribuir de forma positiva al desarrollo sostenible, mejorando las condiciones de vida de las personas, desde el arraigo cultural y con cohesión social.

Partiendo del estudio realizado por Ortega Hoyos y Marín Verhelst (2019), las realidades sociales complejas, la misma inclusión social y la satisfacción de las demandas específicas de las comunidades, abre una ventana de oportunidad para que las personas puedan participar en un Laboratorio con estas características. (…) *"hay que tener en cuenta que la innovación social también plantea la existencia de un contexto complejo, pues en medio de las dificultades se promueven las bases culturales para la innovación social, como elemento necesario que hace posible el cambio social (Mulgan, 2006). Así mismo, la innovación social comprende elementos de articulación para la acción social, que resultan ser relevantes, puesto que la inclusión de la comunidad dentro del proceso se constituye en una condición altamente disruptiva dentro de la realidad social, y por ende un insumo fundamental para el cambio social.* (Ortega Hoyos y Marín Verhelst, 2019, p.91)

La capacidad de generar propuestas desde lo individual hacia lo colectivo, son efectivas desde el espacio el laboratorio de innovación, lo anterior partiendo de que este tipo de espacios favorecen la materialización de la participación democrática y la generación de estructuras horizontales en el proceso de construcción de soluciones.

La metodología de trabajo también es un distintivo de los procesos de innovación en diferentes áreas, el aprendizaje colectivo de prototipar con metodologías como Design Thinking abre la posibilidad de diseñar soluciones a la medida de las circunstancias. Existen otras

denominaciones para hacer referencia a un laboratorio de innovación social: laboratorios vivos, laboratorios creativos o laboratorios participativos. Por ejemplo, Villalba Luna (2023) muestra la experiencia de Colombia con el Laboratorio Creativo en Arjona, Bolívar, que contó con la participación de 25 personas jóvenes líderes para la construcción de iniciativas de incidencia comunitaria.

Esta experiencia se caracteriza por la generación de iniciativas emergentes ante un riguroso proceso de aprendizaje, experimentación y desarrollo de proyectos en el contexto específico.

En ese sentido, otra experiencia de espacio de laboratorio se muestra con el Laboratorio de Innovación Social del Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín presentado por Giraldo-Gutiérrez y Zapata Cardona (2020) cuyo propósito es crear un espacio de participación principalmente enfocada para la cooperación del sector académico, privado y público en la co-creación de respuestas para problemas sociales desde un enfoque interinstitucional.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio: empoderamiento juvenil

Para abordar el tema de empoderamiento de las personas jóvenes, esto como uno de los puntos medulares del presente PFG, se plantea un análisis sobre la condición de éste sector de la población desde datos estadísticos, posteriormente se plantea una breve descripción teórica respecto al empoderamiento juvenil.

Condición de las personas jóvenes en Costa Rica: un breve análisis

Según el documento de investigación titulado la Condición de las Personas Jóvenes en Costa Rica, 2023, el cual es un estudio realizado por el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica y el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven a partir de registros administrativos del año 2023, Costa Rica ha venido experimentando un descenso en

el porcentaje de personas jóvenes, dato que llama la atención respecto a la baja en la tasa de fecundidad de mujeres jóvenes.

Según el estudio (2023) existen algunos datos que evidencian problemáticas concretas que experimenta este grupo etario en Costa Rica actualmente, las cuales no están desarraigadas de otras realidades, en otros contextos; a continuación, se presenta un cuadro resumen al respecto:

Tabla 3 Resumen de cifras relevantes de problemáticas que enfrentan las personas jóvenes

Área de análisis	Descripción según información brindada
Demografía	37.53% de la población es joven (12 a 35 años)
Defunciones en personas jóvenes	Para el período 2015-2021, el 75% de los fallecimientos corresponden a hombres jóvenes. (Principales causas de muerte en jóvenes: accidentes de tránsito y homicidios, con mayor incidencia en hombres)
Enfermedades crónicas	Incremento en morbilidad por enfermedades crónicas, como diabetes e hipertensión, con mayores tasas en mujeres jóvenes.
Fecundidad en mujeres adolescentes	64% menos nacimiento de madres y padres adolescentes
Salud mental	El 68% de los intentos de suicidio en jóvenes son en mujeres.
Suicidios	Altas tasas de intentos de suicidio en jóvenes, mayor prevalencia en mujeres, especialmente en Limón y Puntarenas.
Impacto durante pandemia COVID 19	San José y Alajuela registran los mayores efectos en jóvenes por la pandemia, afectando salud y oportunidades.
Acceso a educación superior	Incremento en niveles de pregrado y grado, aunque persisten brechas en posgrados.
Uso del tiempo	Desigualdades de género en el uso del tiempo, con mujeres asumiendo más trabajo doméstico no remunerado.

Área de análisis	Descripción según información brindada
Condiciones de pobreza	El 7.9% de la juventud vive en pobreza extrema, predominante en zonas rurales.
Desempleo juvenil	Alta tasa de desempleo juvenil, especialmente en mujeres y personas sin educación superior.
Empleo informal	Alta proporción de jóvenes en condiciones de empleo informal o subempleo, especialmente en mujeres.

Nota: elaborado según estudio realizado por el Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven. (2023).no publicado. *Condición de las personas jóvenes en Costa Rica: Un estudio a partir de las principales estadísticas nacionales*. Observatorio del Desarrollo, Universidad de Costa Rica, específicamente páginas de la 11 a 17.

El análisis de los datos de este estudio permite un acercamiento a las distintas situaciones que enfrentan; tal como se refleja, las personas jóvenes enfrentan importantes desafíos en el acceso a la educación y al trabajo, existiendo personas jóvenes que pertenecen al sector informal y otras que se encuentran en condición de desempleo, aspecto que se hace más notorio en las mujeres jóvenes, así mismo, hay un porcentaje de personas en este grupo etario que no permanecen dentro del sistema educativo formal.

En cuanto a la salud mental, tal como se evidencia en la Tabla 2, las mujeres jóvenes enfrentan afectaciones en diferentes ámbitos, siendo uno de estos la salud mental, por ejemplo, con el tema del suicidio, donde se evidencia que son las mujeres jóvenes quienes intentan el suicidio. Si se plantea el análisis desde la perspectiva de género, los hombres jóvenes también experimentan una situaciones y condiciones que los ubican en condición de vulnerabilidad, accidentes de tránsito, homicidios y otros hechos violentos que involucran a esta población, tanto en posición de víctima como de victimarios. (CPJ, 2023, p. 16 - 17)

Por su parte la III Encuesta Nacional de Juventud del año 2018, también pone en evidencia una serie de datos por medio de los cuales se comprende la situación de las personas jóvenes, en

este caso desde sus propios voces y percepciones. En la encuesta se exponen tanto factores de riesgo como sus preocupaciones respecto a su entorno: *"Las personas jóvenes consideran que el principal problema que les afecta es la falta de empleo, particularmente en las regiones Pacífico Central, Huetar Caribe y Huetar Norte. En segundo lugar, mencionan la inseguridad ciudadana" (...) "las problemáticas ambientales y ecológicas, la inseguridad vial, las pandillas juveniles, el alcoholismo o la violencia intrafamiliar"* (CPJ, 2018, p. 88)

Y ¿por qué es importante conocer estas realidades? Porque al proponerse la construcción de un Laboratorio de Innovación Social enfocado a la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, esto requiere un entendimiento de la realidad que este sector de la población experimenta.

Las instituciones públicas y privadas, organizaciones de sociedad civil, juventudes organizadas, municipalidades generan alternativas proyectos y acciones para mitigar los efectos de estas situaciones que les aquejan. No obstante, ¿son diseñadas estas alternativas por ellos y ellas? ¿se está tomando en consideración su aporte en la generación de soluciones y alternativas en este sentido?

La participación juvenil está estipulada como un derecho según lo establece la Convención Iberoamericana de los Derechos de las Personas Jóvenes.

Para Ramírez Varela (2019) en su artículo sobre empoderamiento juvenil en entornos comunitarios, basado en su experiencia de trabajo con jóvenes chilenos, hace referencia a la participación fuera de los espacios políticos convencionales como un mecanismo efectivo para incidir en las realidades comunitarias, principalmente al tratarse de sectores en condición de vulnerabilidad social y pobreza, tradicionalmente desprotegidos por la institucionalidad pública.

El autor señala: "*El concepto de participación no solo va ser variable en las dimensiones y formas aquí analizadas, sino que también va diferir las mismas en los mismos jóvenes sobre la visión y concepción que tienen de ella. Al preguntárseles sobre si participan en algún tipo de organización o grupo, solamente el 32,6% respondió afirmativamente. Sin embargo, al enumerarse los diferentes tipos de organización y grupos, el 61,4% refiere pertenecer, al menos, a uno. El 32,5% refiere estar en más de una organización. Es importante observar que casi el 60% de los consultados que refieren no participar, dicen que sí le gustaría"*. (Ramírez Varela, 2019, p.67).

La participación de las personas jóvenes se da en diferentes espacios, la generación de impactos depende de la estructura en la cual se participe, la cual en su mayoría es ocupada por personas adultas. Esa visión adulto centrista, propia de las metodologías tradicionales de participación, no toman en consideración la perspectiva de los jóvenes.

En la tesis de Pérez Peña (2022) sobre empoderamiento juvenil y vinculación comunitaria, afirma que (…) *"observamos como la participación comunitaria ha reforzado el sentimiento de pertenencia, la percepción de autoeficacia y la conciencia crítica del joven participante; todas ellas variables analizadas con anterioridad, evidenciándose asimismo la relación de mutua influencia entre los distintos niveles de empoderamiento y cómo unos pueden contribuir a otros (en este caso, el nivel de empoderamiento comunitario)" (Pérez Peña, 2022, p. 46)*

El empoderamiento de esta población, tal como señala Pérez (2022) requiere de una comprensión del universo juvenil desde su capacidad de construir su propia identidad y comprender la comunidad desde su mirada para la generación de proyectos acordes con sus necesidades. Desde esta óptica emporar implica habilitar el espacio para entender cómo se construyen las propuestas desde la mirada de los jóvenes.

En este caso particular Pérez hace referencia al desarrollo cultural comunitario por medio de metodologías de investigación-acción participativas, analizando el proyecto Impls de Barri, con este se incentivó la participación comunitaria por medio del baile hip-hop.

Así mismo en el artículo de Novella, A. Soler (2015) se plantea que el proceso de participación y evaluación participativa contribuye un mayor involucramiento de las personas jóvenes en el análisis de sus propios proyectos, en este caso por medio de la investigación y promoviendo un cambio en la dinámica de poder tradicional.

Estos enfoques son atinentes al escenario requerido para generar propuestas innovadoras desde la participación juvenil con metodologías que estimulen la creatividad, la cohesión de equipo y la comprensión del entorno a través de la generación de consciencia social y pensamiento crítico.

2.3.3.1 Título 1 de otra teoría de interés: Metodología de Design Thinking para la promoción de la innovación social

En este apartado se presenta cómo la metodología de Design Thinking contribuye a la generación de ideas innovadoras que se construyen desde el trabajo individual y colectivo. Tal como se ha mencionado en el marco teórico, los Laboratorios de Innovación Social recurren a las metodologías ágiles para lograr construir y cocrear alternativas centradas en los intereses de las personas, no sólo en DT, sino también en utilizando otras herramientas que se centran en las personas.

Para esto Lugo-Muñoz y Lucio Villegas (2021) en el artículo *La metodología Design Thinking para la innovación y centrada en la persona*, explican las características de esta metodología, que la hacen idónea para resolver problemas y situaciones desde la empatía, la creatividad y el análisis; centrándose además en las necesidades humanadas, la posibilidad de

pensar el entorno para crear acciones específicas en diferentes ámbitos, el educativo, cultural, social, entre otros. La interdisciplinariedad y la diversidad de pensamiento pueden ser positivo para este propósito, principalmente en entornos complejos.

Al respecto: "*La práctica del DT ha favorecido al mercado en cuanto a nuevos productos y servicios con la creación de estratégicas más atractivas para consumidores y potenciales clientes (Brown, 2008). Se caracteriza por hacer frente a situaciones complejas desde nuevas perspectivas para transformar el mundo. Esta forma distintiva de innovar se configura como un desafío para una nueva construcción social que, sin duda, podría tendrá un impacto real en la vida de las personas (Leinonen y Durall, 2014).* (Muñoz y Villegas, 2021, p.867).

La posibilidad de generar propuestas en las que las personas vean reflejados sus intereses, gustos y afinidades, podría propiciar mayor éxito a los proyectos, esto por la necesidad de impactar de forma positiva en el entorno y específicamente en las comunidades. También este impacto se puede construir desde otros espacios, como por ejemplo las instituciones públicas. En el diseño de las políticas públicas el aporte de las personas permite un mejor y efectivo acercamiento a las necesidades de cada persona.

Por su parte Barbosa Jaimes (2023) propone el uso de la metodología Design Thinking no sólo para la generación de propuestas y proyectos, sino también para la generación de políticas públicas, generando espacios de participación ciudadana y colaboración intersectorial, tanto en el diseño como en la implementación de políticas públicas. En este sentido la co-creación del valor público implica el involucramiento e inclusión de las distintas visiones, promoviendo la transparencia en el ejercicio de la participación.

En el documento *Design Thinking para la resolución de problemas en el ámbito social* de Fernández Iglesias et al (2019) profundiza sobre cuatros aspectos medulares para la aplicación de

esta metodología en la generación de proyectos sociales: en primer la empatía, esto permite comprender a profundidad los problemas sociales desde la óptica de las personas y sus propias visiones.

El segundo aspecto es la importancia de la colaboración y la participación, la metodología DT fomenta la colaboración entre actores diferenciados por su cultura, intereses o condiciones. El tercer aspecto que reconoce es el de la creatividad y la innovación, aplicando técnicas como *brainstorming*, enfocado en la búsqueda de soluciones, generando consenso para que sean útiles y sostenibles.

El cuarto aspecto, que aporta a la generación de rutas de trabajo y respuesta en diferentes ámbitos es el prototipado y validación, con esto se enfatiza en la construcción de pruebas, por medio de mecanismos de participación como por ejemplo talleres, los prototipos de soluciones ayuda a generar mejoras en los servicios, acciones, programas y proyectos; así mismo crear nuevas alternativas, aumentando la posibilidad de que las nuevas propuestas sean exitosas.

Con estos estudios queda en evidencia que la metodología DT más allá de solo contribuir a la identificación de problemas sociales, también conduce a las personas a la búsqueda de soluciones, haciéndoles partícipes. Esto es particularmente importante ya que rompe con la visión paternalista que se construye en torno al Estado y otras instituciones, creando y promoviendo mayores sinergias con la ciudadanía promoviendo soluciones sostenibles y principalmente perdurables.

2.3.3.2 Título 2 de otra teoría de interés: Desarrollo regenerativo.

La promoción de nuevas soluciones y nuevos abordajes aporta de una forma positiva al desarrollo social, entendiendo que existen repercusiones directas entre el comportamiento social,

la cultura y la generación de soluciones que mejoren las condiciones tanto ambientales como sociales. Comprender la realidad social también incluye comprender aspectos ambientales y del entorno que son necesarios.

El este sentido el desarrollo regenerativo, visto como una construcción desde lo local, promueve el balance entre la generación de propuestas que atiendan los aspectos económicos, sociales y ambientales de manera que se tenga conciencia respecto a la consecuencia de las decisiones. El desarrollo local o comunitario desde la óptica del desarrollo regenerativo crea conciencia respecto a la situación en la que se encuentra el planeta producto de un crecimiento económico desmedido, que no toma en consideración los aspectos sociales y ambientales. No se trata únicamente de no generar impactos negativos, se trata de encontrar las formas de regenerar y potenciar los ecosistemas, las comunidades y sus economías en procura no sólo de bienestar de las generaciones presentes, sino también las futuras, en un planeta que cada vez enfrenta más y más los efectos del cambio climático, desastres naturales y otros desastres provocados por los seres humanos.

Gómez Sánchez y Giraldo Bermúdez (2024) describen que la posibilidad de fomentar el desarrollo regenerativo pasa por la generación de una nueva conciencia, la cual es efectiva cuando se construye de forma colectiva, no se trata de no consumir o de reprimir la economía, sino se trata de encontrar modelos que además de generar utilidades, generen impactos positivos en los territorios, propiciando que las empresas funcionen como motores de transformación social.

Según señalan los autores: "*Un territorio adquiere condición de sustentable cuando exhibe eficiencia y desempeño económico basado en sus propias aptitudes y vocaciones, presenta cohesión social y gobernanza y, además, refleja alto nivel de calidad ambiental a través de la*

protección de sus recursos naturales, la reducción de niveles de contaminación e la integridad eco sistémica" (Gómez & Bermúdez, 2024, p. 34).

La generación de proyectos con enfoque regenerativo depende también de capacitar y formar a las personas en este enfoque, sobre todo intentando cambiar las formas con las cuales tradicionalmente se han generado los proyectos, en ocasiones sin visión integral.

Álvarez Vizcarra (2023) plantea claramente la necesidad de restaurar y revitalizar los ecosistemas degradados, a través de la economía circular y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ambas como herramientas para transformar la interacción entre las actividades que realizan los seres humanos y sus entornos.

La clave está en el balance, en los pactos y compromisos del sector privado con el público y comunitario, implementando practicas regenerativas con tecnologías limpias, hacia un consumo responsable, entre otros. Lo anterior además fomentando una visión holística mejorando las condiciones de los seres humanos y su entorno.

3 Marco metodológico

En el capítulo que se desarrolla a continuación se define el marco metodológico que se utilizará en el Proyecto Final de Graduación, el objetivo con la definición de este capítulo es establecer los parámetros metodológicos y técnicos para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información permiten dar sustento teórico a la investigación, en este apartado se presenta el análisis de las fuentes primarias y secundarias que se utilizarán en el proceso de investigación.

3.2.1 Fuentes primarias

Para Hernández Sampieri (2006) existen fuentes de información primaria, secundaria y terciaria para construir el marco teórico de una investigación. Las fuentes primarias son las que proporcionan información de primera mano, es decir, los recursos bibliográficos especializados en el tema que se está abordando en la investigación. El criterio de personas expertas es una de las principales fuentes de información primaria.

Según el autor: "*En todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones porque son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan, son examinadas y arbitradas por investigadores o profesionales experimentados (pares o colegas) y resultan altamente especializadas, además de que se puede tener acceso a ellas por internet*.(Sampieri, 2018, p76).

Las fuentes de información primaras son aquellas en las cuales el autor o investigador logra reflejar sus hallazgos en el tema específico a investigar, sin recurrir a otras fuentes de información. Tal como señala Tamayo Tamayo "*De las fuentes primarias el investigador obtiene las mejores pruebas disponibles: testimonio de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora. Estas fuentes constituyen elementos básicos de la investigación"* (Tamayo, 2003, p. 45).

Para este proyecto, la consulta de fuentes de información primaria permite un mayor acercamiento a la dimensión de estudio ya que por medio de estas se logra comprender, a través del criterio de expertos en el tema, el desarrollo de la temática.

Las fuentes primarias usadas en este proyecto de investigación consistieron en entrevistas a expertos sobre la temática, reuniones y actividades desarrolladas con personas jóvenes, sistematización de observaciones participantes y no participantes, documentación de actividades participativas y todas aquellas evidencias que resultan de la aplicación de técnicas de investigación específicas para este proyecto.

3.2.2 Fuentes secundarias

Por su parte, las fuentes de información secundarias son aquellas, según Tamayo (2003) que se recopilan y analizan por autores que no necesariamente han estado involucrados en la investigación, uno de los ejemplos de este tipo de fuentes de información son las enciclopedias, en las cuales se muestra el resultado del análisis y descripción a partir de la experiencia de diferentes investigadores.

Según el autor: *"El investigador recurre también a fuentes secundarias, es decir, a la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en ella. Estos datos los encuentra en enciclopedias, diarios, publicaciones periódicas y otros materiales. Las fuentes primarias y secundarias pueden hacer que el investigador modifique el esquema del problema cuando la información indique que ello es necesario*" (Tamayo, 2003, p. 45).

Las fuentes secundarias usadas en este proyecto de investigación consistieron en estudios, sistematización de análisis de casos, informes de organismos internacionales, tesis de grado y de posgrado, encuestas de juventud y otras fuentes datos. En la temática de laboratorios de innovación social específicamente existen documentos de sistematización de buenas prácticas y aplicación de metodologías.

Tabla 4 Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos. .	Análisis de documentos internos, tales como informes y otros.	Análisis bibliográfico de tesis, encuestas, experiencias y estudios realizados en: a. adaptación de Design Thinking para aplicar a proyectos sociales, b. experiencias de la implementación de acciones regenerativas para garantizar el bienestar comunitario. c. laboratorios de innovación social.
2. Desarrollar una propuesta metodológica partiendo de la metodología Design Thinking (DT) para la generación de proyectos en el marco del LIS.	Análisis de documentos institucionales.	Recopilación de información por medio de estudios y experiencias realizadas en Laboratorios de innovación social, prioritariamente los que involucran personas jóvenes.
3. Integrar la metodología DT y según los pilares de desarrollo regenerativo priorizados para promover el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven.	Cuestionario de satisfacción a personas jóvenes participantes de talleres.	Revisión de literatura, estudios y artículos sobre metodología DT y su adaptación para diferentes contextos y desarrollo regenerativo.
4. Elaborar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social enfocado en acciones para el desarrollo regenerativo por parte de personas jóvenes.	Análisis de documentos históricos de la Unidad de Promoción de la Participación	Análisis bibliográfico sobre metodología para elaboración de un plan y otras fuentes de información.

Nota: La Tabla 4 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.3 Métodos de Investigación

El análisis del método permite seleccionar el enfoque adecuado según el contexto del PFG, esto garantiza la coherencia entre los objetivos y los procedimientos por utilizar para llegar al resultado esperado. En el presente apartado se desarrolla el análisis del método analítico-sintético, el inductivo y el deductivo.

3.3.1 Método analítico-sintético

Según Sampieri (2018) este método conlleva la descomposición del problema en elementos más simples para desagregar cada componente a investigar de forma detallada, la etapa sintética busca reconstruir cada una de las partes de la totalidad del fenómeno o problema.

De la misma manera Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz establecen que el método analítico permite comprender la realidad mediante la descomposición y recomposición del fenómeno de estudio. En este sentido, descomponer significa analizar cada una de las partes del fenómeno de estudio y desagregarlas en partes para mejor entendimiento. Posteriormente, por medio del proceso sintético, una vez que se analizan las partes desagregadas, se integran para tener una visión integrada y coherente del fenómeno de estudio: *"El método analítico descompone una idea o un objeto en sus elementos (distinción y diferencia), y el sintético combina elementos, conexiona relaciones y forma un todo o conjunto (homogeneidad y semejanza), pero se hace aquella distinción y se constituye esta homogeneidad bajo el principio unitario que rige y preside ambas relaciones intelectuales (Montaner y Simón, 1887, p. 133)"*(Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz, 2010, p. 4)

3.3.2 Método inductivo

En el artículo de Arbulú Jurado (2023) se describe el método inductivo como un enfoque que se caracteriza porque parte de hechos concretos y específicos, los cuales se identifican principalmente por medio de la observación, fundamentando la investigación por medio de hechos individuales hasta llegar a generalidades.

El autor describe dos características del método inductivo, a. enfoque ascendente; es decir que va de lo particular a lo general y b. es flexible, ya que no parte específicamente de investigaciones previas, por esta razón es ideal para el desarrollo de temas nuevos y complejos, ya que este método promueve la generación de vínculos causales.

De la misma forma Pamett Urzola (2020) define el método inductivo a partir de la aplicación de la observación de los aspectos específicos para acumular conocimiento que permita el desarrollo de generalidades; esto permite a las personas investigadoras generar conceptos y aproximaciones a la realidad por medio de la observación y análisis de la información. Es particularmente necesario en el escenario de investigaciones sobre temas poco investigados.

La autora también plantea una comparación entre el método inductivo y el deductivo: "*Por tanto, las diferencias existentes entre el método deductivo e inductivo radican en que el deductivo va desde la idea abstracta hacia la experiencia y el inductivo desde la experiencia hacia la idea abstracta, la idea abstracta es la teoría o los conceptos, mientras que la experiencia son los pensamientos, vivencias, percepción y opinión del sujeto que ha cultivado desde el quehacer cotidiano diario laboral, profesional u otro campo. Asimismo, en el método inductivo deben conocerse las inferencias para llegar a una conclusión y en el deductivo la conclusión se alcanza observando ejemplos e hipótesis y generalizando la clase completa"* (Palmett Urzola, 2020, p. 28)

Por tanto, el método inductivo es importante para lograr descubrir patrones por medio de los cuales se logren definir teorías o modelos en diversos temas, permitiendo así la generación de conocimiento de forma eficiente.

3.3.3 Método deductivo

El método deductivo, en contraposición al método inductivo, parte de ideas generales para llegar a conclusiones sobre el ámbito específico del objeto de estudio. Con este enfoque, según plantea Palmett Urzola (2020) el investigador debe formular hipótesis generales o teorías para lograr sacar conclusiones sobre el objeto de estudio, esto facilita el proceso de construcción científica por medio de generación de conocimiento.

La autora dice que *"El método deductivo es el más utilizado por los docentes en sus procesos de enseñanza ya que pueden organizar pequeñas investigaciones en sus aulas de clases, orientando y guiando a sus estudiantes en el análisis y sistematización de sus pensamientos, para lograr los objetivos planteados sobre los fenómenos de estudio partiendo de lo general a lo particular*. (Palmett Urzola, 2020, p. 41)

El método deductivo es entonces el proceso investigativo en el cual las premisas generales permite la generación de conclusiones, dichas premisas pueden ser planteadas como hipótesis, que luego se contrastan con una realidad empírica. Este método es fundamental para la investigación cuantitativa porque permite comprobar teorías y validar hipótesis por medio del análisis de datos.

En la Tabla 5, se pueden apreciar los métodos de investigación utilizados para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 5 Métodos de investigación utilizados

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos.	Se utilizó para descomponer cada una de las etapas de un Laboratorio de Innovación Social para sistematizar una ruta de análisis coherente que permitiera generar un plan para crear un Laboratorio de Innovación Social.	Se aplicó por medio del análisis de casos de metodologías de DT aplicadas en la generación de LIS. Lo anterior con el objetivo de identificar los patrones generalizados que permiten comprender patrones que puedan contribuir a la construcción De un LIS.	Por medio de la identificación de aspectos generales de la innovación social para generar hipótesis específicas sobre su aplicación en el proceso de diseñar un LIS.
2. Desarrollar una propuesta metodológica partiendo de la metodología Design Thinking (DT) para la generación de proyectos en el marco del LIS.	Se logró descomponer a partir de buenas prácticas y experiencias identificas, los factores claves de éxito para ser aplicados en el LIS.	Con la recopilación de experiencias según distintas vivencias respecto a la aplicación de la metodología se identificaron los aspectos claves para generar una propuesta particular.	Partiendo de una teoría general se logra construir hipótesis sobre la forma cómo puede funcionar la metodología DT en un laboratorio de innovación social, lo anterior ya sea para aceptar o refutar.
3. Integrar la metodología DT y según los pilares de desarrollo regenerativo priorizados para promover el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven.	Por medio de la utilización de ambos enfoques se logró descomponer los principios de DT y desarrollo regenerativo para luego integrarlos en una estrategia	Con la recopilación de experiencias en las cuales se adapta la metodología DT, se genera una propuesta aplicable al	Se partió de un análisis teórico por medio del cual se comprendieron los componentes de DT para desarrollar una metodología específica que

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
	metodológica integrada.	contexto del proyecto.	permita impactar comunidades con proyecto regenerativos.
4. Elaborar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social enfocado en acciones para el desarrollo regenerativo por parte de personas jóvenes.	Con el análisis de cada una de las partes que compone un plan se realizó una síntesis para construir el plan operativo del LIS.	Por medio del análisis de experiencias individuales en contextos distintos se logra identificar buenas prácticas, las cuales son tomadas en cuenta para la construcción del plan operativo	Con la comprensión de los conceptos generales sobre planificación y administración de proyectos se logró desarrollar un plan específico adaptado al contexto requerido del LIS.

Nota: La **Tabla 5** muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Las herramientas son las técnicas que se utilizan para realizar el presente PFG, es revisión documental y análisis bibliográfico, de la siguiente manera: análisis de contenido, análisis comparativo, análisis cualitativo de datos y análisis de citas o referencias.

Para la elaboración del Plan de implementación, tal como lo define la guía práctica de PMI relacionadas con la planificación, se describe que "*El Grupo de Procesos de Planificación está compuesto por aquellos procesos que establecen el alcance total del esfuerzo, definen y refinan los objetivos y desarrollan la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos del Grupo de Procesos de Planificación desarrollan los componentes del plan para la*

dirección del proyecto y los documentos del proyecto utilizados para llevarlo a cabo" (PMI, 2023, p. 78)

Los procesos de planificación que se contemplan en el presente PFG son: Plan de dirección del proyecto, planificar la gestión del alcance, recopilar requisitos, definir el alcance, crear la EDT y planificar la gestión del cronograma.

Tabla 6 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1. Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos.	Análisis comparativo Análisis de contenido Recopilación de datos, Análisis de productos, Descomposición Recopilación de datos, Representación de datos.
2. Desarrollar una propuesta metodológica partiendo de la metodología Design Thinking (DT) para la generación de proyectos en el marco del LIS.	Análisis de alternativas
3. Integrar la metodología DT y según los pilares de desarrollo regenerativo priorizados para promover el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven.	Análisis de contenido Análisis de referencias Representación de datos Diagramas de contexto Análisis de alternativas
4. Elaborar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social enfocado en acciones para el desarrollo regenerativo por parte de personas jóvenes.	Representación de datos Análisis de alternativas Planificación gradual

Nota: La Tabla 6 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Supuestos y restricciones

Según la guía PMBOK, séptima edición los supuestos y las restricciones son: *"Un supuesto es un factor que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración. Una restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso. Esta*

forma de análisis asegura que los supuestos y las restricciones sean integradas en los planes y documentos del proyecto, y que haya coherencia entre ellos" (PMI, 2021, p. 174).

Es decir que un supuesto es una situación que se da por hecho, a pesar de que no se tienen las pruebas, se considera una verdad, mientras que una restricción es algo que limita el desarrollo del proyecto.

Según Lledó y Rivarola todos los proyectos tienen restricciones: "*Todo proyecto está limitado por tres restricciones básicas: tiempo, costos y alcance. Estas restricciones en su conjunto son lo que se denomina la restricción triple del proyecto"* (Lledó y Rivarola, 2007, p. 8). Es a estos tres factores a los que los autores llaman triple restricción.

Las restricciones son, desde su punto de vista, determinantes para el proyecto, tanto en su fase de planificación como ejecución, por lo que se debe tener un equilibrio en cada uno de estos tres elementos, por su parte en relación con los supuestos son condiciones verdaderas, sobre las que no se tiene garantía plena pero que son determinantes para la toma de decisiones y los eventuales ajustes del proyecto en el futuro.

Tabla 7 Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. 1. Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos.	Disponibilidad de toda la información requerida Acceso a material bibliográfico.	Limitación en el tiempo para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo.
2. Desarrollar una propuesta metodológica partiendo de la metodología Design Thinking (DT) para la generación de proyectos en el marco del LIS.	Disponibilidad de información documentada sobre el tema.	Acceso limitado de buenas prácticas y sistematización de experiencias en este tema

3. Integrar la metodología DT y según los pilares de desarrollo regenerativo priorizados para promover el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven.	Interés de las personas jóvenes de sumarse a la iniciativa. Apoyo y respaldo institucional en el proceso de formulación Se pueden adaptar los principios de DT y desarrollo regenerativo para generar proyectos con personas jóvenes.	Tiempo limitado para realizar pruebas piloto. Interés de participación por parte de las personas jóvenes Limitación en la generación de prototipos, como parte de la metodología DT. No contar con elementos que incentiven la generación de los proyectos
4. Elaborar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social enfocado en acciones para el desarrollo regenerativo por parte de personas jóvenes.	Factores externos no afectarán el desarrollo del proyecto. Facilidad de aplicación de una metodología adaptada	Limitación presupuestaria para la puesta en marcha del plan El cambio de gobierno y de administración Falta de recursos para implementar el plan

Nota: Elaboración propia (2025)

3.6 Entregables

Para Pablo Lledó y Rivarola; "*Los entregables son los bienes o servicios claramente definidos y verificables que se producen durante el proyecto o que son su resultado. Ejemplo de entregables son: un estudio de prefactibilidad, un estudio de factibilidad, el diseño de un producto, la implementación de un producto en el mercado, etcétera."* (Lledó y Rivarola, 2007, p. 6);

Partiendo del concepto anterior, un entregable es el resultado tangible del cumplimiento de un objetivo, los mismo pueden ser productos, servicios, informes o documentos necesarios para evaluar el avance.

Tabla 8 Entregables PFG

Objetivos	Entregables
1.Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos.	Informe técnico sobre el concepto de innovación social, laboratorio de innovación, buenas prácticas, requerimientos técnicos y hallazgos en la temática.
2. Desarrollar una propuesta metodológica partiendo de la metodología Design Thinking (DT) para la generación de proyectos en el marco del LIS.	Informe técnico con la definición conceptual de la metodología DT, adaptaciones necesarias para proyectos sociales y la generación de una propuesta metodológica.
3. Integrar la metodología DT y según los pilares de desarrollo regenerativo priorizados para promover el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven.	Documento con la definición conceptual de desarrollo regenerativo, sus palabras y lineamientos para adaptar la metodología DT adaptada para ser utilizada por personas jóvenes
4. Elaborar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social enfocado en acciones para el desarrollo regenerativo por parte de personas jóvenes.	Plan operativo para la implementación de un laboratorio de innovación social.

Nota: Elaboración propia (2025)

4. Desarrollo

En este apartado se desarrolla la segunda parte del PFG la cual se estructura en se plantea en cuatro partes conforme a los objetivos específicos planteados para este proyecto. Cada uno de los apartados muestra una introducción, el análisis teórico y un conjunto de hallazgos que son insumos esenciales para la construcción de un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social.

4.1 Fundamentos teóricos y prácticos para la generación de un Laboratorio de Innovación Social con personas jóvenes.

En el capítulo que se desarrolla a continuación responde al objetivo específico primero que plantea *Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos*. En este se explica la relevancia que tienen los Laboratorios para la solución de problemas sociales complejos, promoviendo el involucramiento de la ciudadanía en esa búsqueda de soluciones e integrando las visiones, necesidades y formas de entender el entorno y sus situaciones.

4.1.1 Introducción

El involucramiento de la ciudadanía y la generación de una visión colectiva respecto a las realidades sociales, las cuales son distintas según las características de las personas que las viven, tiene como beneficio, por un lado, el desarrollo de una visión común y solidaria y por otro, promover la innovación y la generación de conocimiento a partir del conocimiento colectivo.

Este capítulo se estructura de la siguiente manera: en la primera parte se desarrolla la definición conceptual sobre lo que es un Laboratorio de Innovación Social, posteriormente los

aspectos más relevantes para su implementación tanto en fases como en procesos; por último, hace referencia a las condiciones técnicas básicas que debe tener un LIS.

4.1.2 Concepto y definición de Laboratorio de Innovación Social (LIS)

La innovación no tiene relación exclusiva con el uso de tecnologías o recursos tecnológicos, el contexto actual de la humanidad se caracteriza por la prevalencia de una serie de herramientas que facilitan la búsqueda de soluciones y que contribuyen en positivo a la generación de pensamiento y conocimiento. No obstante, el razonamiento del ser humano y la posibilidad de cocrear, a partir de la búsqueda de soluciones por medio del intercambio de ideas y de experiencias, sigue siendo irremplazable.

Los procesos de transformación social requieren no sólo de buenas ideas, sino también de el involucramiento de los interesados, aspecto determinante para la apropiación tanto de los procesos como de los proyectos en sí. Según se plantea en el documento de UNICEF titulado *Laboratorios de innovación: Una guía práctica*, existe una realidad social que motiva a la creación de los LIS, estos laboratorios surgen como respuesta a las problemáticas sociales que no han logrado ser abordadas adecuadamente con las metodologías tradicionales. La realidad de las instituciones públicas y las organizaciones apunta a una forma de definir los proyectos sociales en función de las posibilidades presupuestarias o desde la lógica técnicas de sus colaboradores, pero no necesariamente integrando las necesidades y formas de comprender el entorno de la ciudadanía.

Según se plantea en esta guía los LIS son espacios con los que se promueve la colaboración y experimentación tomando en cuenta la participación de diversos actores institucionales, comunales, integrando a las organizaciones no gubernamentales, entre otros. Estos espacios constituyen una experiencia ante la necesidad de promover transformaciones en el corto plazo: *El*

ambiente participativo invita a los asociados a unirse a la identificación y resolución colectivas de problemas, aumentando así la importancia de las soluciones para la comunidad local. (UNICEF, 2012, p.17).

Pero ¿cuál es el origen del concepto de laboratorio de innovación social? Partiendo de Jaillier Castrillón et al., en su revisión sobre el concepto, argumenta que durante el siglo XIX y hasta la actualidad, socialmente se han experimentado un conjunto de cambios que inciden en el comportamiento de la sociedad, la capacidad de transformación no necesariamente avanza de la mano con la búsqueda de alternativas, el concepto de innovación ha estado vigente por décadas, así como el concepto de desarrollo y progreso social, económico y cultural (Jaillier Castrillón et al., 2020, p. 17).

A continuación, se presenta un breve repaso sobre la evolución histórica del uso de este concepto para promover los procesos de cambios social:

Tabla 9 Evolución del uso del concepto de innovación social

Temporalidad	Concepto
Mediados de 1800	Se comienzan a instaurar teorías de innovación en sociología, concepto que ya había sido asociado al área de la industrialización. En este contexto se vincula el concepto de innovación social con el concepto de cambio social.
Principios del siglo XX	Nacen los primeros planteamientos teóricos formales con personajes como Schumpeter, Chapin y Smith. Este último reconociendo la innovación como cambio cultural tanto desde una visión antropológica como desde la visión industrial. La visión de innovación se vincula con la de invención.
1950	Desde la sociología se comprende la innovación como invención comercializada, es decir, a partir del diseño de servicios y bienes que pueden ser vendidos en el mercado. Esto coincide con un escenario en el que la

	innovación se comienza a relacionar con el surgimiento de la tecnología.
1960 a 2000	Inicia la edad de oro para el estudio de la innovación, ya que surge el concepto de globalización con el cual se toma aún más conciencia de la evolución tecnológica, por lo que los estudios de la época, que hablan de la innovación, se piensan desde la innovación tecnológica, promoviéndose una vinculación entre innovación y creatividad. Con la generación del tercer manual de la OCDE llamado el Manual de Oslo en 1997 se reconocen cuatro tipos de innovación: de bienes, de procesos, organizativa y de mercadotecnia. Se hace una pequeña mención a la innovación socia, la cual no se orienta a los mercados como las cuatro preestablecidas.
2000 a 2013	La innovación social comienza a promoverse desde las políticas trasnacionales. Se comienza a conceptualizar la innovación social a partir de los siguientes elementos: valorar la riqueza del proceso colectivo, enriquecimiento de las relaciones interpersonales, reúne creatividad y transformación para mejorar la calidad de vida de las comunidades. Hace alusión a la acción transformadora desde la colectividad.

Nota: Elaboración propia (2025) haciendo una síntesis del documento de Jaillier Castrillón et al. (2020) tomando en cuenta las páginas 17-25.

La necesidad de promover la innovación es inherente al ser humano, ya que los procesos de transformación social dependen de los acontecimientos propios del contexto, aspectos como por ejemplo: la densidad demográfica, los cambios políticos, los cambios en las dinámicas del mercado, la tecnología, la evolución de los medios de transportes, la industrialización y así, una lista numerosa de aspectos, traen consigo una serie de fenómenos que impactan directamente en el desarrollo social y cultural. Detener el cambio y la transformación es equiparable a detener el crecimiento y la evaluación social.

Tal como señala el autor: *"La innovación social está impulsada por los cambios en el comportamiento, más que por la tecnología o el mercado y se desprende de iniciativas locales, comunitarias, del ser social, entornos que están dispuestos a participar en la construcción social a partir de la conciencia de una necesidad que no está cubierta (Echevarría, 2008; Rodríguez y Alvarado, 2008)" (Jaillier Castrillón et al., 2020, p. 24).*

De la cita anterior se infiere que el origen del concepto toma en consideración que las políticas y los proyectos, si bien reconocen las realidades de los fenómenos sociales en términos macro, requiere de la generación de alternativas en el ámbito local, donde las particularidades toman relevancia. La construcción de una conciencia social colectiva, parte de la vivencia misma de una carencia o necesidad que requiere ser atendida.

La necesidad de crear soluciones y alternativas es constante, la promoción de nuevas y mejores ideas, acotadas al contexto, han permitido que el concepto de innovación se desarrolle desde el ámbito social. Con esto se reconocen las nuevas ideas y prácticas sociales, así mismo, se reconoce la relevancia de comprender e incluir a nuevos actores estratégicos.

En el estudio *Innovación para el desarrollo: Laboratorios de innovación social* realizado por el Programa de las Nacionales Unidas para el Desarrollo (Galindo, 2018) se hace referencia al origen del concepto de innovación desde el reconocimiento de los cambios que se han experimentado con el avance de las tecnologías. No obstante, se incorpora en el ámbito social, en el momento que se comprende la importancia de formular soluciones sociales, ambientales y económicas que favorezcan el desarrollo de los países y sus comunidades. El concepto de innovación social utiliza metodologías participativas con el fin de alcanzar resultados efectivos y

medibles, el factor innovación responde a lo nuevo, a lo propio y requerido en el contexto inmediato.

Los Laboratorios de Innovación Social (LIS) surgen como una herramienta estratégica por medio de la cual la formulación de proyectos e incluso de políticas y programas toma mayor relevancia, y más que como un espacio físico especifico, se reconoce que un LIS es una oportunidad de participar y contribuir. Según el documento de PNUD: *"Hace ya varios años, la innovación dejó de ser un slogan atractivo para convertirse en una de las herramientas más prácticas y efectivas a la hora de enfrentar los problemas del desarrollo y los retos que conlleva la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o agenda 2030. Aunque, en un primer momento se relacionó exclusivamente con los avances tecnológicos, la innovación va mucho más allá y se aplica a la búsqueda de soluciones rápidas, costo-efectivas y medibles en varios campos; problemáticas medioambientales, de transporte, movilidad, sanidad, participación política y empleo entre otras." (Galindo, 2018, p. 1).*

En este sentido, con los Objetivos del Desarrollo Sostenible se ha logrado avanzar en una agenda social en la que los países reconocen una ruta a seguir para atender distintas áreas, poniendo en el centro de las prioridades a las personas. Reconociendo además que no existe ámbito del desarrollo que no se vincule con el ser humano.

4.1.2.1 ¿Qué es un Laboratorio de Innovación Social?

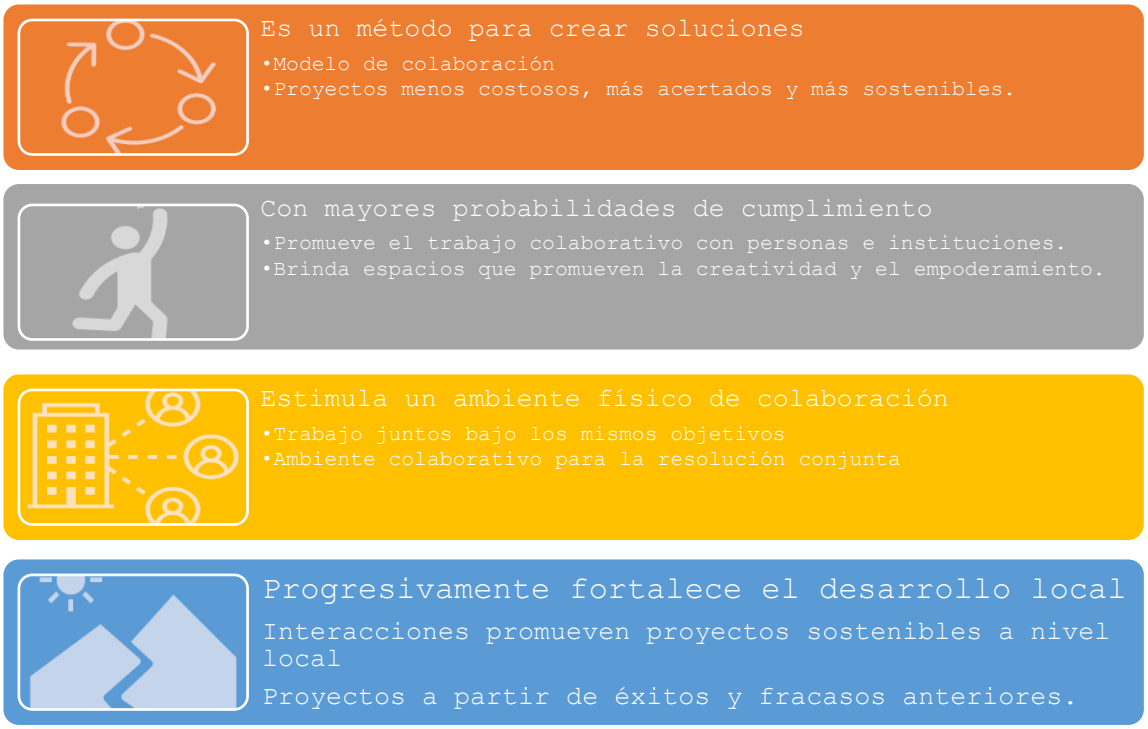
Un Laboratorio de Innovación Social puede definirse partiendo de los siguientes tres aspectos: a. como una herramienta estratégica, b. un espacio físico de interacción o c. una metodología para la generación de soluciones ante problemas sociales complejos.

Algunos autores definen el LIS como una herramienta estratégica por medio de la cual diferentes actores sociales e institucionales generan propuestas e ideas para atender problemáticas sociales complejas. Desde la óptica de Galindo (2018) puede definirse un LIS como un espacio de intercambio y comunicación para la colaboración, con el cual se utilizan metodologías participativas que permiten tanto la generación de un diagnóstico, como la construcción de alternativas de solución con las que se atiendan distintas problemáticas o necesidades sociales.

Tal como se aprecia en la cita del apartado anterior, a diferencia de otros conceptos y otros autores, Galindo (2018) plantea que un LIS no necesariamente es un espacio físico. Más que esto, es una metodología o forma de trabajo con las personas con las que se integran ideas, se reconocen recursos y se forman, desde la interdisciplinariedad, alternativas para mejorar las condiciones de vida de las personas, esto conlleva adicionalmente un aprendizaje continuo.

Por su parte, en la guía de UNICEF (2012, p. 18) se plantea que un LIS es un espacio y una serie de protocolos para que las personas participen en la solución de problemas sociales, los mismos centrados en los usuarios y orientados a la equidad social. En esta guía se plantean aspectos que contribuyen a la definición de un concepto de LIS, a continuación, se presenta una síntesis.

Figura 4: *Definición de LIS partiendo del enfoque de UNICEF*



Nota: Elaboración propia, según Guía de UNICEF (2012, p 18-19)

En esta guía se describe un concepto de LIS basado en la experiencia con la que cuenta UNICEF implementando este tipo de herramientas para garantizar el involucramiento y participación de personas menores de edad y jóvenes en sus proyectos. Cabe decir que el aprendizaje empírico de los organismos internacionales permite construir una definición acotada a experiencias concretas en contextos específicos.

Si bien se parte del hecho de que los LIS son espacios de interacción, los mismos no describen espacios físicos específicos, pero sí protocolos y metodologías que promuevan la interacción. Según Jaillier Castrillón et al. (2020), la innovación social y, por consiguiente, los LIS conducen a la institucionalización de procesos que conduzcan al cambio social; partiendo de la premisa de que se trata de un proceso de creación colectiva para generar nuevas formas para

resolver situaciones sociales específicas. El autor no habla de un espacio físico como tal, pero sí de los efectos que tiene la innovación para promover la transformación social en contextos específicos, incorporando nuevas prácticas, conceptos, políticas, instrumentos, entre otros.

Adicionalmente el autor plantea un análisis en el que analiza *¿qué no es innovación social?*, recalcando que no se trata de innovación de la gestión o de la administración, tampoco es un cambio organizacional o la modificación de una política pública, a pesar de que esas transformaciones internas pueden llevar a cambios y transformaciones, los mismos no responden a un LIS. Así como tampoco constituye un proceso de innovación social el hecho de que existan nuevas herramientas tecnológicas, tampoco las sinergias entre el sector privado y público puede comprenderse como tal.

En este sentido Castrillón señala: *"Esta nueva visión parte del cambio social tradicional que puede ser de tipo económico, político o cultural. Y que suele generarse "desde las bases" por autodeterminación de la sociedad civil o como resultado de una meta de los movimientos sociales. Es fruto de prácticas de resistencia, pero también de acciones pacíficas de intervención interdisciplinaria, participativa y colaborativa de diferentes agentes sociales"(Jailler Castrillón et al, 2020, p. 43).*

En este escenario el cambio social va más allá de un cambio de estructuras, sino que abarca los cambios a nivel individual y colectivos para atender situaciones particulares. Los procesos de transformación son posibles en la medida que conduzcan a nuevas formas de pensamiento por parte de las personas que participan en el proceso de innovación social. El cambio social entendido desde la transformación humana.

Arboleda y Jaramillo (2019) definen que un Laboratorio de Innovación Social como un espacio que puede ser físico o virtual por medio del cual, a partir de la co-creación y experimentación por parte de los involucrados, se logran generar soluciones tomando en cuenta el aporte de diferentes actores, los autores también hacen referencia a la transformación social como uno de los objetivos centrales de los LIS, partiendo de una definición que conduce igualmente a la transformación, los autores mencionan dos aspectos medulares que caracterizan estos laboratorios uno es la auto organización y el otro la colaboración interdisciplinaria.

Tal como señalan:

"El laboratorio de innovación social se encuentra dentro de un Metamodelo de innovación social, y por esta razón la generación del modelo cuenta con una estructura organizacional adecuada, que permite la participación ciudadana con enfoque integral e intersectorial, el cual se encuentra amparado con alianzas público privadas, tanto en el marco legal como presupuestal, y se articula con los planes de desarrollo institucional, además propone la participación como componente estratégico, bajo la política pública de instaurar modelos de cogobierno, desde un sistema de participación que propone proyectos y ejercicios ciudadanos en la región" (Arboleda Jaramillo, Montes Hincapié, Correa Cadavid, & Arias Arciniegas, 2019, p 136).

Es claro, a partir de las referencias utilizadas, que la definición de LIS que se utiliza para este PFG parte, más que de la necesidad de un nuevo espacio físico o la definición del uso de herramientas tecnológicas como un fin en sí mismo, de la generación de una herramienta estratégica por medio de la cual se promueva el desarrollo colaborativo, a partir de una ruta de trabajo que integre la participación de los interesados y afectados ante una situación social compleja específica.

Según se puede apreciar de las definiciones planteadas por diversos autores, un LIS posee al menos cinco cualidades que lo distinguen de otras estrategias de trabajo o de otros espacios de interacción:

Figura 5 *Definición de LIS propuesta para el presente PFG*

Nota: elaboración propia a partir de los conceptos elaborados por otros actores.

La definición de LIS que se construye a partir del análisis bibliográfico parte de la generación de un espacio- encuentro, es decir, no se trata de un lugar en específico, un edificio o un salón predefinido, sino de que cualquier espacio comunal puede ser un lugar de encuentro para la promoción y generación de ideas de forma colectiva y colaborativa. En este sentido, se habla

de espacio-encuentro tomando en cuenta que el fin en sí mismo es la generación de pensamiento colectivo.

El pensamiento colectivo es posible tomando en cuenta la *participación ciudadana*, el involucramiento voluntario de las personas en la generación de alternativas de solución es fundamental para la consolidación de un LIS. En este sentido, la participación no emerge de una voluntad espontánea, sino de la interlocución en el abordaje de problemáticas sociales que requieren ser atendidas.

Entendiendo la participación ciudadana también como la ventana para fomentar un *pensamiento crítico y analítico* donde la descomposición del pensamiento, a partir del análisis de situaciones específicas, conduce al pensamiento crítico, es decir, entendiendo el pensamiento crítico como la capacidad que tienen las personas de comprender el entorno para la construcción de soluciones sostenibles e innovadoras. Así mismo construyendo a partir del pensamiento analítico la inferencia de soluciones basadas en evidencia propia de las realidades, en este sentido el conocimiento empírico y la generación de datos por medio de los cuales se desagregue la comprensión de la realidad se convierte en una herramienta necesaria.

En este tema Paul, R y Elder L. (2003) plantean que el desarrollo del pensamiento crítico es un proceso auto dirigido por medio del cual las personas logran plantear ideas que son consecuentes con el entendimiento profundo de una realidad específica, es ahí donde el conocimiento, la vivencia y el razonamiento individual se conjugan para formular ideas de manera ideas, estas, al ser planteadas en el proceso participativo, puede llevar a la generación tanto de consensos como de diferencias, aspectos que nutren la posibilidad de generar soluciones.

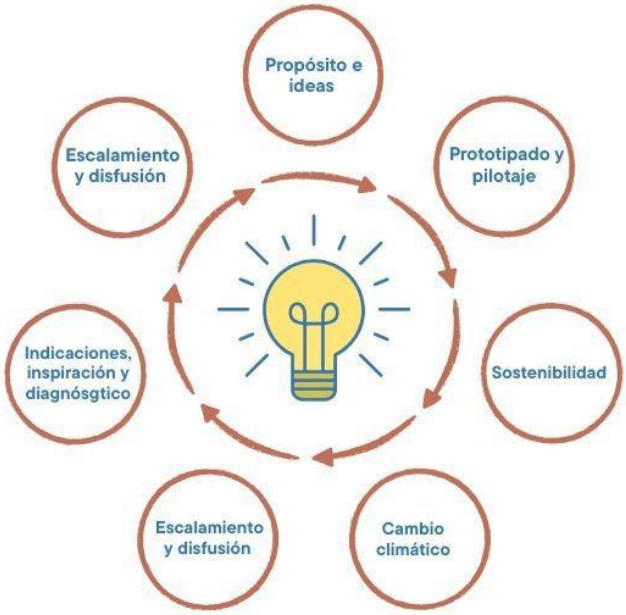
Los autores plantean: *"El pensamiento crítico es ese modo de pensar – sobre cualquier tema, contenido o problema – en el cual el pensante mejora la calidad de su pensamiento al apoderarse de las estructuras inherentes del acto de pensar y al someterlas a estándares intelectuales"* (Paul y Elder, 2003, p 4).

La relevancia del pensamiento crítico radica en el hecho de poder, a partir del análisis de la realidad, despojarse de un conjunto de prejuicios e ideas preconcebidas, para generar soluciones basadas en el estudio de la realidad, cualquier persona está en condición de pensar, pero el pensamiento analítico está direccionado a la reflexión, lo cual acerca a los actores a la construcción de un pensamiento intelectual.

Un LIS que parte de la generación de pensamiento basado en la capacidad de formular preguntas e identificar problemas claros y precisos, tomando en cuenta información relevante para construir un criterio pertinente, llegando además a la comprensión de posibles implicaciones.

En este tema Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, (2010) identifica seis pasos para construir desde la innovación social:

Figura 6: *Los seis estados de la innovación social según Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010)*



Nota: Elaboración propia (2025) según The Open Book of Social Innovation, traducción propia. (2010)

Al respecto, en relación con el primer paso (Framing the question) plantean *"Todas las innovaciones comienzan con una idea central. Pero la idea misma a menudo se ve impulsada por una experiencia, evento o nueva evidencia que saca a la luz una situación social, necesidad o injusticia. Algunas organizaciones inician las indicaciones por sí mismas, utilizando Sistemas de retroalimentación para identificar posibles problemas. Los líderes creativos pueden utilizar símbolos y manifestaciones para estimular la imaginación social. En muchos casos, la investigación, el mapeo y la recopilación de datos se utilizan para descubrir problemas, como primer paso para identificar soluciones". (traducción propia)* (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010, p 14)

La puesta en común del pensamiento individual hacia lo colectivo y la generación de ideas conduce al paso dos que es la co-creación y la experimentación. La co-creación en el proceso de la innovación social reconoce que las ideas construidas y validades de forma colectiva tienen un mayor impacto y una mayor sostenibilidad (Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G., 2010). Es el camino que permite que las ideas y necesidades se vean reflejadas en acciones comunes, en este caso, por medio de proyectos, incentivando la reflexión y el análisis de las personas y actores involucrados, en términos prácticos es como pensar que diez cabezas pueden pensar mejor que una.

El diseño de alternativas desde un LIS y partiendo de la co-creación integran los conceptos anteriormente mencionados, tanto el pensamiento crítico y analítico, como la participación ciudadana. La co-creación apunta a una participación intencionada, es decir, con un propósito especifico: la búsqueda de posibles soluciones ante problemáticas complejas que tienen implicaciones en el corto y largo plazo, que de no ser atendidas y *pensadas* podría implicar daños o consecuencia a mayor escala. La co-creación requiere de metodologías que impulsen un pensamiento colaborativo.

El Laboratorio de Innovación social como espacio de reflexión y de encuentro comunitario conduce a la *apropiación* por parte de las personas participantes, en la medida en que las personas identifican su pensamiento y su aporte en la generación de una alternativa, el nivel de apropiación y de identificación con el proyecto puede ser mayor.

Un LIS también tiene que ver con la generación de un prototipado (Paso 3). Es decir, que la generación de pensamiento colectivo y de ideas, conduce a la materialización y concreción de esas ideas: "*La creación de prototipos se refiere al diseño de un modelo funcional de un producto*

o servicio que se puede utilizar para probar las reacciones de clientes potenciales y proveedores. El concepto proviene de la fabricación, pero es cada vez más También se utiliza para referirse a servicios" Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G., 2010, p 50).

Un LIS requiere llegar a la generación de soluciones, no sólo su identificación ya que la materialización de las ideas llevara a la generación de impacto y transformaciones a nivel social. La innovación social apunta al cambio social, tal como se planteó anteriormente, el cambio o transformación social es el objetivo principal del LIS.

4.1.3 Funciones y objetivos de los Laboratorio de Innovación Social

En el apartado anterior se plantean un conjunto de definiciones conceptual de lo que es un Laboratorio de Innovación Social, en el presente apartado se hace un análisis sobre los objetivos y funciones que tienen estos laboratorios.

La función principal de un Laboratorio de Innovación Social es fomentar la colaboración entre los actores participantes, facilitando la generación de prototipos o nuevas propuestas que deben materializarse en soluciones concretas. Desde la perspectiva de Gryszkiewicz, Lykourentzou & Toivonen (2017) el objetivo de un LIS es el de desarrollar soluciones innovadoras que permita la generación de modelos de solución que puedan ser probados, perfeccionados y aplicados en otros escenarios.

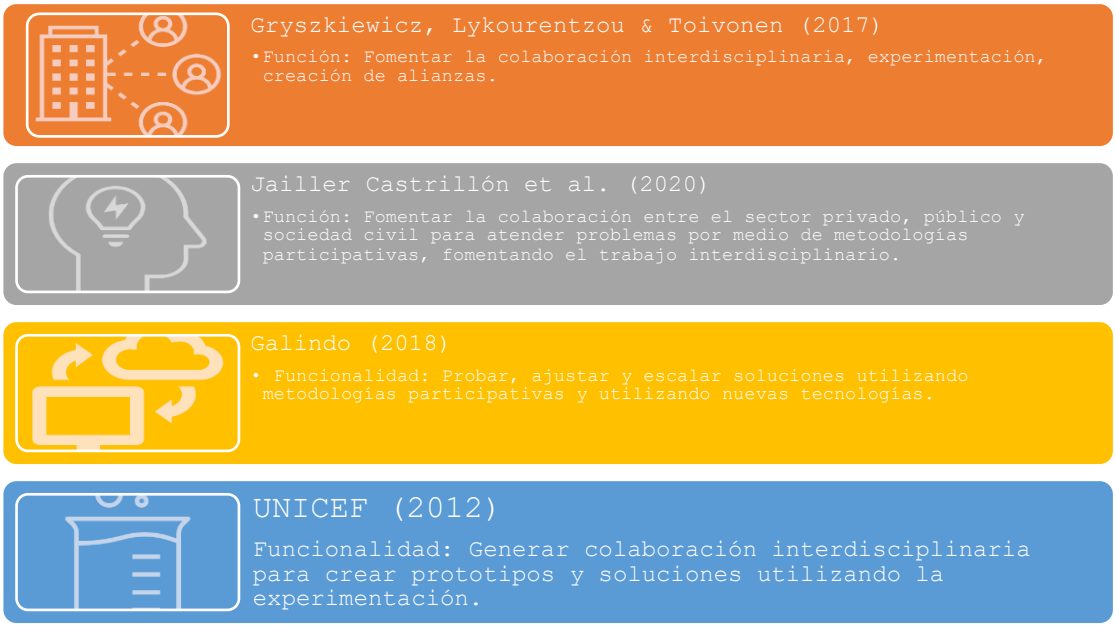
Los autores señalan, respecto al propósito de un LIS: *"Convierten las propuestas más atractivas en proyectos y prototipos que el laboratorio ayuda a obtener. Para orquestar eficazmente estas actividades, el equipo central del laboratorio ha difundido su visión transformadora lo más ampliamente posible,"* (Gryszkiewicz, Lykourentzou y Toivonen, 2017, p 70).

El principal propósito que tiene un LIS es la generación de soluciones, es decir, pasando desde la formulación, hasta su implementación, experimentación y puesta en marcha de estas. Uno de los objetivos planteados por los autores es la generación de modelos de trabajo que puedan ser replicados a gran escala. Es decir que el objetivo principal del laboratorio de innovación se cumple en el momento en el que las soluciones se materializan poniéndolas en práctica y proyectando su aplicabilidad en el tiempo, contemplando la posibilidad de reproducirlas.

Así como en un laboratorio químico se ponen a prueba formulas químicas, en el laboratorio social se experimenta con soluciones oportunas, las cuales se replican a gran escala y tienen un impacto o efecto a nivel social que conduce a la transformación o cambio.

En la figura que se presenta a continuación se retoman algunos de los propósitos que tienen los LIS basado en la revisión bibliográfica en este tema:

Figura 7: *Funcionalidad de los Laboratorios de innovación:*



Nota: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica de varios autores.

Otro de los objetivos que tiene un Laboratorio de Innovación Social es fomentar el análisis *interdisciplinario*, es decir integrando distintos conocimientos, distintas experiencias y formas de comprender una problemática social específica, la diversidad de puntos de vistas amplia la capacidad de generar opciones de solución y rutas de trabajo. También la generación de conocimiento fortalece el trabajo interdisciplinario.

Otro de los aspectos que determinan la funcionalidad de un LIS es la posibilidad de fomentar la *experimentación*, no limitando el análisis colectivo únicamente para la identificación y diagnóstico de problemáticas especificas sino para la elaboración de propuestas que resuelvan las resuelvan, experimentando con modelos que puedan ser reproducidos y replicables en distintos escenarios. Un aspecto diferenciador de un LIS radica en la posibilidad de generar prototipos que puedan ser puestos en práctica para su implementación.

También los LIS permiten la generación de soluciones a pequeña escala, es decir en el ámbito local y comunal, partiendo de una forma de participación respetuosa y contextualizada, para generar soluciones innovadoras tomando en cuenta las características sociales y culturales en las que se ubica, entendiendo, además, la comunidad no como sujeto en sí mismo, sino propiciando la construcción de redes sociales. Las características de cada una de las comunidades son determinantes para cumplir con los objetivos que tienen estos laboratorios.

El objetivo primordial de un Laboratorio de Innovación Social es garantizar soluciones efectivas ante problemáticas complejas, acotando dichas soluciones a las características específicas del contexto y partiendo de la lectura del contexto diferenciada pero que se construye de forma colectiva, es decir, diferenciada dado que la interdisciplinariedad y otros aspectos diferenciadores, proporcionan una visión de la solución sostenible.

También tomando en cuenta la visión cultural y experimental de cada persona, por ejemplo, si la problemática es inseguridad ciudadana, se debe comenzar por comprender ¿qué entiende cada uno de los actores involucrados por inseguridad ciudadana?, si ¿ha experimentado sentimientos de inseguridad? ¿en qué espacios de la comunidad se siente más insegura o inseguro?, la construcción del conocimiento y la generación de un modelo a partir de esta lectura del contexto toma relevancia cuando se requiere la generación de impactos específicos.

4.1.4 Gestión de la Innovación Social: Principios Fundamentales en la Gestión de los Laboratorios de Innovación Social

Los Laboratorios de Innovación Social pueden comprenderse como una alternativa novedosa por medio de la cual se fomente la participación y la co-creación de soluciones efectivas y sostenibles, como se aprecia en el apartado anterior, el objetivo principal de un LIS es la generación de impactos y transformación a nivel social.

Las nuevas prácticas y formas de organización y de cooperación que se promueven por medio de los LIS requieren a su vez de estructuras sociales que conduzcan al cambio. Los cambios se generan desde las bases social, es decir, el aporte de las personas hacia la construcción colectiva implica también la transformación humana profunda. Al hacer referencia a la transformación social profunda, esto tiene que ver con un cambio en la mentalidad de los actores sociales involucrados, los procesos y procedimientos tienen relevancia, pero no son suficientes si no se logra instaurar una forma de pensamiento transformador que es colectivo por un lado y con un alto nivel de consciencia social, transformación – acción (Jailler Castrillón et al, 2020, p 43).

A continuación, se desarrollan cinco de los principios con los que se respalda la construcción de un LIS según los objetivos planteados para este PFG:

a. Pensamiento divergente

El pensamiento divergente promueve el pensamiento creativo con el cual se busca la generación de alternativas distintas a las que se formulan tradicionalmente desde la administración de proyectos, estimulando la generación de redes y el intercambio de ideas para la generación de soluciones.

Según Zubero Imanol: *"Las sociedades que no innovan, las que no son capaces, por una u otra razón, de responder adecuadamente a las transformaciones que experimentan ellas mismas o su entorno, simplemente acaban colapsando (Diamond 2006)"* (Zubero I, 2015, p. 13).

En el contexto actual, el pensamiento divergente contribuye en el proceso de atención de problemáticas y situaciones sobre las cuales no necesariamente se tiene la experiencia requerida, por ejemplo, en términos de atención a las realidades que se experimentan con el cambio climático, realidad que difiere a lo que antes pudo haberse experimentado respecto a la gestión del ambiente, la no atención de estas necesidades implica un colapso en el mediano y largo plazo.

En ese sentido la generación de un pensamiento distinto conlleva el fomento de la creatividad y la diversidad de ideas, generando por un lado consciencia y, por otro lado, consensos, que a su vez surgen de los balances y el reconocimiento de las diferentes necesidades y realidades que se experimentan a nivel social. Esto porque el pensamiento divergente se nutre de la interacción de distintas perspectivas. (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010, p. 31).

Murray, Caulier-Grice y Mulgan plantean *"hacer la pregunta correcta es el primer paso para encontrar la respuesta correcta"* (traducción propia) (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010, p 30). En este sentido, el pensamiento divergente está directamente relacionado con la participación de actores diversos. La promoción de la participación interdisciplinario e

intersectorial genera un compartir de saberes que es necesario, esa interdisciplinariedad no necesariamente consiste en participación de académicos y técnicos especialistas, sino también la participación de personas con conocimientos empíricos diversos. Los saberes de las personas en las comunidades son esenciales para comprender la realidad que requiere ser atendida.

Existen actores claves que permiten comprender la solución ante problemáticas específicas, son personas o agrupaciones cuyos pensamientos y comportamientos permitan entender el entorno, pero además entender las posibles soluciones. Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) describen el concepto Positive Desviance Initiative como la identificación de personas a nivel local que han generado soluciones cuyos resultados han sido exitosos.

En este sentido el pensamiento divergente también apela al modelo de proyecto iterativo ya que se requiere de la experimentación para lograr una mayor precisión de las posibles soluciones, tanto en bienes como en servicios específicos, los cuales deben resolver las demandas de la ciudadanía. El enfoque adaptativo permite la constante retroalimentación apropiación por parte de los involucrados.

Partiendo de los seis pilares principales para un Laboratorio de Innovación Social planteados por PNUD "*Los laboratorios de innovación son procesos interdisciplinares en los cuales están involucrados tanto los ciudadanos como las autoridades locales, así como un amplio número de actores que están interesados o pueden contribuir activamente en la solución".* (Galindo. 2018, p 6)

b. Generación de conocimiento compartido y colaborativo*:*

Para lograr la generación de impactos, uno de los principios es la generación de conocimiento en dos sentidos, por un lado, desde el aprendizaje conceptual, y según, desde el

aprendizaje operacional; el primero tiene que ver con el entendimiento de: ¿para qué los cambios? y el segundo aspecto al cómo.

Desde la lógica de Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) uno de los principios relevantes en la gestión de la innovación social es la generación de conocimiento colaborativo, para lo que describ de la innovación social, los cuales no deben comprenderse de forma secuencial necesariamente:

Indagar es necesario para la generación del conocimiento colaborativo ya que es por medio de este con el que se logra reflexionar respecto a la diversidad de causas del problema social identificado. Por otro lado, la generación de ideas responde directamente a esa reflexión profunda sobre el problema, lo anterior utilizando métodos que permitan creatividad, utilizando métodos participativos.

En el momento que una persona se familiariza con un problema específico, ya sea porque lo experimenta o por conocimiento de una realidad específica, la generación de ideas y la creatividad se constituyen en aliados para la generación de prototipos. Entendiendo el prototipado como el estado en el cual las ideas se ponen a prueba, ya sea probando una metodología, generando pilotajes o realizando ensayos controlados, es por medio de la iteración, es decir, ensayando – probando- corrigiendo, que se logra atender problemáticas y situaciones específicas. Esto a su vez se convierte en la ruta para una transformación social sostenible y contextualizada a la realidad.

La generación de pensamiento colectivo y colaborativo permite entre otros aspectos: reconocimiento de las realidades en el contexto, por medio del análisis de datos y la experimentación cualitativa de una realidad social específica, la búsqueda de soluciones colectivas y consensuadas, la generación de prácticas sostenibles y replicables.

c. Participación transformadora

Un principio central para lograr el adecuado funcionamiento de un Laboratorio de Innovación Social es la participación efectiva que conduce a la transformación social ya sea por medio de un bien o un servicio, con acciones que sean pensadas desde la perspectiva del cambio. La innovación sistemática únicamente cambia en la medida en la que las personas identifiquen nuevas rutas (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010, p. 107).

Murray, Caulier y Mulgan plantean que el cambio sistemático es aquel que conlleva una reconfiguración, un cambio que implica el rediseño de políticas públicas, de modelos de trabajo e incluso de formas de pensamiento. Es decir, donde no sólo cambia el bien o servicio sino donde se generan las condiciones para que la transformación sea sostenible y que conduzca a una re-culturalización de las personas.

Las estrategias de cambio sistemático conllevan: a. la formación de coaliciones de forma progresiva, la generación de diagnósticos compartidos y la construcción de una visión común, el desarrollo de prototipos incluso podría conllevar la generación de cambios estructurales por medio de reformas a normativas que garanticen una mayor aceleración de cambio, y también el empoderamiento de las personas ciudadanas.

La participación ciudadana constituye la oportunidad de crear un ecosistema para la innovación donde la colaboración apela al compromiso de los actores principales en la búsqueda de soluciones, siendo las alianzas entre instituciones, personas, organizaciones, entre otro, una oportunidad para mejorar las condiciones de vida de las comunidades (Galindo, 2018 p 7).

d. Sostenibilidad

La sostenibilidad es otro de los principios que caracterizan un LIS, el fundamento según Galindo (2018) se radica en la eventual aplicabilidad de las soluciones en contextos similares. Así mismo la solución se construye previendo las transformaciones sociales de cada contexto tanto en el ámbito nacional como local.

Tal como se señaló anteriormente las alianzas estratégicas dan vida a ese concepto de sostenibilidad que requiere el Laboratorio, la disponibilidad de recursos económicos es importante, pero no es el único compromiso necesario para garantizar un proyecto. Lo anterior acompañado del aprendizaje continuo, el cual permite incorporar ajustes durante las fases de ejecución, en este sentido la evaluación y el intercambio de experiencias juegan un papel fundamental.

La sostenibilidad implica la creación de una propuesta con la cual el modelo de innovación sea identificado con estrategias que permitan sostenibilidad, esta estrategia debe encaminarse a la comunicación y proyección del producto o resultado obtenido del proceso de construcción conjunta, algunas de las propuestas de la Laboratorio de Innovación Social se acompañan de herramientas tecnológicas como páginas web, con lo cual se hace de conocimiento de otros posibles interesados el producto en ejecución.

La planificación de un modelo de trabajo para una propuesta de innovación social contempla la definición de los principales tareas e identificación de hitos por medio de los cuales se alcance el cumplimiento de objetivos comunes. Con esto los planes ayudan a aclarar tareas, hitos y secuencias, la coordinación de personas, equipos y crecimiento del mercado. (Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010, p. 64).

Desde la lógica de Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) resaltan que la sostenibilidad en un proceso de **innovación social** depende de varios factores clave: 1. La escalabilidad de las

soluciones, esto significa que las soluciones puedan ser replicables y puedan incorporar, de forma iterativa, nuevas ideas que respondan a las necesidades sociales; la sostenibilidad para cualquier proceso de innovación requiere de disponibilidad de recursos financieros, requiere de colaboración contante y estable, es decir, asumir la responsabilidad de participar en la búsqueda de soluciones; siendo además las alianzas estratégicas indispensables para el alcance de los objetivos requeridos.

Figura 8: *Elementos de la sostenibilidad en procesos de innovación social*

Nota: Elaboración propia según los planteamientos de Murray, Caulier-Grice y Mulgan, 2010.

Desde el análisis de la sostenibilidad un LIS se constituye en un espacio de participación que requiere compromiso e involucramiento, donde la experimentación debe ser un elemento clave para la búsqueda de soluciones sostenibles, la posibilidad de unir esfuerzos y recursos para el

cumplimiento de objetivos estratégicos conlleva el diálogo y la posibilidad de generar espacios de interacción entre los actores.

e. Impacto social

La medición del impacto social puede ser compleja, no obstante, existen un conjunto de parámetros por medio de los cuales se determinan los cambios en la calidad de vida de las personas y sus entornos. El impacto social que genera la puesta en marcha de proyectos sociales innovadores y efectivos reconoce por un lado la capacidad de resolver problemas sociales emergentes y la generación de beneficios específicos y también puede medirse tomando en cuenta la capacidad de generar cambios estructurales positivos a nivel social.

La evaluación del impacto puede realizarse en dos sentidos, en primera instancia por medio de evaluaciones cualitativas utilizando técnicas cualitativas con las cuales se indaga a nivel social y comunitario los beneficios obtenidos, utilizando técnicas tales como entrevistas, observación, grupos focales, entre otros.

Esto incluye el uso de métodos como el SROI (Social Return on Investment), que trata de cuantificar el retorno social de las inversiones, considerando no solo los beneficios económicos, sino también los efectos sociales y ambientales de una intervención.

A continuación, se resumen algunas de las herramientas sugeridas por Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010) para medición de impactos sociales a partir de la implementación de bienes y servicios resultantes de procesos de innovación social:

Tabla 10 Métodos para la medición de impacto social de iniciativas de innovación

Método	Descripción
Social Return on Investment (SROI)	Con este método se logra medir el impacto social en términos financieros, ya que traduce los resultados sociales en valor monetario, con lo cual se identifica en retorno social generado.
Teoría del cambio	Es un marco de trabajo con el que se definen actividades y recursos reconociendo su pertinencia para alcanzar los resultados esperados, se centra en la planificación estratégica con la cual se establece la visión, misión y objetivos. Se utiliza principalmente en la fase de diseño.
Indicadores de desempeño (KPIs)	Métricas que miden el desempeño del proyecto, permiten dar seguimiento al progreso principalmente vinculados con eficiencia y eficacia de las actividades del proyecto.
Mapeo de redes	Es un método que permite ver la relación entre actores claves y el sistema social a través de sus conexiones e interacciones como determinantes para el proyecto

Nota: Tomando el libro The Open Book of Social Innovation, Murray, Caulier-Grice y Mulgan (2010)

Los Laboratorios de Innovación deben generar impactos sociales efectivos, por tal razón la medición del impacto social es fundamental para conocer la efectividad de las soluciones propuestas, ya que en el proceso de ejecución cabe la posibilidad de que algunas actividades requieran ser adecuadas. Esto permite mayor satisfacción por parte de la ciudadanía y por consiguiente mayor confianza por parte de las personas usuarias.

4.1.5 Estructura organizativa de un Laboratorio de Innovación Social

Las estructuras organizativas de los Laboratorios de Innovación Social son diversas, por ejemplo, en el caso de los organismos de Naciones Unidas como el caso de UNICEF y PNUD describen estructuras conforme a los objetivos estratégicos que cada instancia busca. La estructura organizativa contempla la participación de equipos multidisciplinarios en los que se involucran

servidores públicos, sector privado, sector académico y sociedad civil. El acompañamiento técnico de cada instancia es esencial para el adecuado funcionamiento del LIS.

La estructura organizativa no es homogénea para cada LIS, no obstante, para los términos del presente Proyecto Final de Graduación se hace necesario definir algunos aspectos vinculados con la organización para comprender los requerimientos que estos laboratorios pueden tener.

La gestión de la innovación social requiere auto organización principalmente si se le considera como un proceso endógeno en el cual los actores involucrados requieren aprendizajes e intercambio de experiencias para la búsqueda de soluciones ante problemáticas complejas: (...) *"toda innovación social responde a un principio de auto-eco-organización, es decir, a unos factores endógenos y otros exógenos que permiten la definición del problema y las sinergias con el entorno para su solución."* (Jaillier Castrillón et al., 2020, p. 78).

La generación de conocimiento de forma colectiva depende de las distintas capacidades con las que cuentan los involucrados, las organizaciones sociales, en este sentido pueden estar facultadas y contar con experiencias que permitan dinamizar la participación ciudadana en estos espacios. Por su parte, el espacio se desdibuja ya que puede ser tanto un espacio público, como una plataforma virtual en la cual se promueva dicha participación.

Los enfoques son distintos y la metodología de trabajo es fundamental para determinar el LIS*: "Existen igualmente diferentes enfoques de acuerdo con el contexto, a las instituciones y los participantes. De manera general se podría decir que los laboratorios de innovación pueden ser sociales, o gubernamentales y/o públicos. Se entiende como social cuando hay una activa participación de la sociedad civil (academia, sector privado, ONGs, asociaciones, etc.), así como*

de instituciones públicas (ministerios, alcaldía, gobernaciones), sector privado o empresarial (cámaras de comercio, empresas privadas, fundaciones, bancos)" (Galindo, 2018, p 3).

Un laboratorio de innovación social más que una estructura organizativa en sí misma, se constituye en una metodología de trabajo que, si bien requiere una estructura para su funcionamiento, ya sea en el ámbito público o privado, depende mayoritariamente de la definición de una estructura de trabajo bajo un enfoque que garantice la participación de los involucrados.

En el presente subapartado se hace una síntesis de los principales elementos que debe tener la estructura organizativa de un LIS según los autores consultados:

a. Equipo multidisciplinario e interdisciplinario

Un Laboratorio requiere de una fase piloto, en la que se *aprende haciendo* (UNICEF, 2012). Los LIS requiere de la visión de un conjunto de profesionales que puedan orientar el desarrollo de soluciones y direccionar el trabajo colaborativo bajo un enfoque de análisis integral.

La visión multidisciplinaria, entendida como la búsqueda de soluciones desde los diferentes saberes y experiencias de profesionales en áreas vinculadas al problema en cuestión, aporta a la constitución de los Laboratorios de Innovación Social, ya que permite contar con una visión diversa en el proceso de análisis de un fenómeno social multicausal y multidimensional. Este compartir de conocimiento permite además la colaboración entre las personas involucradas en la construcción de soluciones ante problemas específicos.

Sin embargo, la visión profesional no es exclusiva de personal técnico o académico, el conocimiento empírico de los involucrados es de importancia para la generación de conocimiento y de soluciones. Esa visión desde lo local permite una mejor comprensión del contexto, en este

sentido, según la metodología de UNICEF (2012) hace referencia a la interdisciplinariedad como aquellas habilidades técnicas y conocimientos locales.

En el proceso de gestión de la innovación se requiere de la conformación de equipos con características distintas, según sea le necesidad, algunas organizaciones pueden gerenciar la innovación social por medio de laboratorios que se organizan desde departamentos, algunos en coordinación con organizaciones o incluso centrarse en aspectos particulares. La multidisciplinariedad es necesaria ya que entre mayor sea la gama de actores involucrados y conocimientos integrados, mejores resultados pueden tener el diseño y el desarrollo de los proyectos innovadores (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010 p 128).

Según el enfoque propuesto por UNICEF (2012), el trabajo del LIS se centra en la comunidad, haciendo una combinación entre los conocimientos vivenciales de quienes habitan o conocen el entorno local y el conocimiento técnico de quienes cuentan con conocimientos profesionales en áreas específicas, según sea el caso. Según se planteada existen un conjunto de personal que puede formar parte de esos grupos de trabajo, con roles específicos, a continuación, se detallan los perfiles:

Tabla 11 Equipo multidisciplinario según la propuesta de UNICEF

Perfil	Responsabilidades
Jefe de laboratorio	Encargado de los aspectos operativos propios del LIS. Además, supervisa el desarrollo de los proyectos y el adecuado los proyectos que se generan en el marco del LIS.
Oficial de proyecto	Guía a los participantes jóvenes en el desarrollo de los proyectos en el ámbito local. Ayuda en la formulación, el establecimiento de metas y apoya para que se alcancen.

Coordinador de tecnologías	Se encarga de los aspectos técnicos necesarios para utilizar el recurso tecnológico requerido para la operación del LIS.
Diseñador	Se encarga de todos los aspectos relacionados con la comunicación, proyección, imagen del LIS y también de los elementos divulgativos requeridos.
Diseñador de software	Se encarga del diseño de la plataforma tecnológica por medio de la cual se logre la codificación de soluciones.
Asistente administrativo	Una persona que colabore en todo lo concerniente a trámites administrativos.

Nota: tomado el documento de UNICEF 2012.

Los equipos multidisciplinarios en un LIS deben ser flexibles y adaptativos con áreas de especialización que permitan colaborar según sea el objetivo común que se busca. Esto permite que el Laboratorio se adapte de los diferentes contextos garantizando que las soluciones y la identificación de problemáticas sea atinente y afín con la necesidad.

El punto medular de la innovación social es la creatividad, es por esto por lo que la conformación de equipos multidisciplinarios se acompaña de una metodología de trabajo que permita el desarrollo del pensamiento creativo, con nuevas formas de intervención y con nuevas formas de entender el entorno.

b. Red de colaboración interinstitucional

Las redes de colaboración interinstitucional permiten la creación de alianzas estratégicas entre los diferentes actores locales tanto del sector público, el privado y la sociedad civil para el abordaje de problemáticas sociales complejas.

Así como se requiere la visión de diferentes profesionales y ciudadanos en la búsqueda de soluciones, la participación de distintas organizaciones en el ámbito local puede acelerar la construcción de soluciones comunes, el trabajo conjunto a nivel comunitario promueve la

inversión de recursos de diversas fuentes y la construcción de estrategias de solución que garanticen un mayor impacto.

Estas redes de coordinación colaborativas garantizan una mayor escucha a las necesidades de las personas en el ámbito local generando acciones con mayor cobertura, mayor inversión y minimizando la dispersión de las acciones institucionales en la generación de acciones en conjunto. La coordinación interinstitucional y la generación de redes organizacionales fortalece el valor de las soluciones planteadas.

La innovación social requiere de la generación de redes de aprendizaje y generación de conocimiento, promoviendo metodologías participativas que impulsan justamente las ideas innovadoras y como se mencionó anteriormente, la creatividad.

Sin embargo, en este punto en particular, cabe decir, que una red de coordinación interinstitucional a nivel local no es un laboratorio de innovación social en sí mismo, si bien la convergencia de distintos actores institucionales puede contribuir en la generación de soluciones y la implementación de acciones específicas, no significa que estas instituciones trabajando de forma coordinada alcancen la generación de soluciones innovadoras:

"No es una metodología para la creatividad: el aprendizaje, las redes de conocimiento y ciertas metodologías participativas pueden impulsar procesos de innovación social en términos del desarrollo local" "e. No es el desarrollo de redes sociales a través de la web: el autor menciona a Salvador Giner (2009) y dice que las TIC pueden intensificar la participación de la sociedad civil, pero que estas mismas tecnologías y comunicaciones también contribuyen a la expansión de instituciones dominantes y de redes como la economía criminal" (Jaillier Castrillón et al., 2020, p. 41).

c. Participación ciudadana activa

La participación ciudadana activa es la oportunidad de involucrar a la ciudadanía en la identificación de problemáticas sociales y la construcción de soluciones partiendo de la experiencia vivida, en este rol el prototipado y la generación de un bien o un servicio requiere ser construido y validado desde la experiencia de las personas.

Es así como el reconocimiento de una realidad colectiva hace que los proyectos cobren vida y sean sostenibles en el tiempo, así es desde esta perspectiva con la cual los impactos deseados producen los cambios sociales deseados garantizando el empoderamiento y la apropiación. (Jaillier Castrillón et al., 2020, p. 29).

Dentro de los propósitos que tiene la generación de un LIS es que el proyecto pueda beneficiar al máximo en la calidad de vida de las personas, permitiendo que, desde la participación activa de la ciudadanía, se logre un proceso de transformación genuino, adaptado a las necesidades, vigente y transformador.

El rol transformador que conlleva la innovación únicamente es posible involucrando a las personas. El LIS contribuye en la organización de la ciudadanía para que esta participación sea efectiva, el sentido de propiedad por parte de las comunidades contribuye a la sostenibilidad y también al desarrollo de un sentido de perseverancia. Esto contrarresta el hecho de que usualmente las iniciativas de intervención que se diseñan desde las instituciones públicas, los organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales e incluso desde el sector privado no se construyen desde la base de la participación ciudadana, por lo que los resultados no necesariamente a soluciones efectivas.

Para garantizar la participación ciudadana es necesario contar con metodologías que faciliten la co-creación: *"Esto implica la creación de actividades de naturaleza co-creativa, con énfasis en los programas de tutoría, recibiendo con beneplácito las ideas y los aportes de los participantes, impartiendo capacitación y ofreciendo facilidades a los jóvenes para que puedan tener un impacto positivo en su comunidad. Este esfuerzo está dirigido a empoderar a los jóvenes para que se hagan cargo de su futuro" (UNICEF, 2012, 23)*

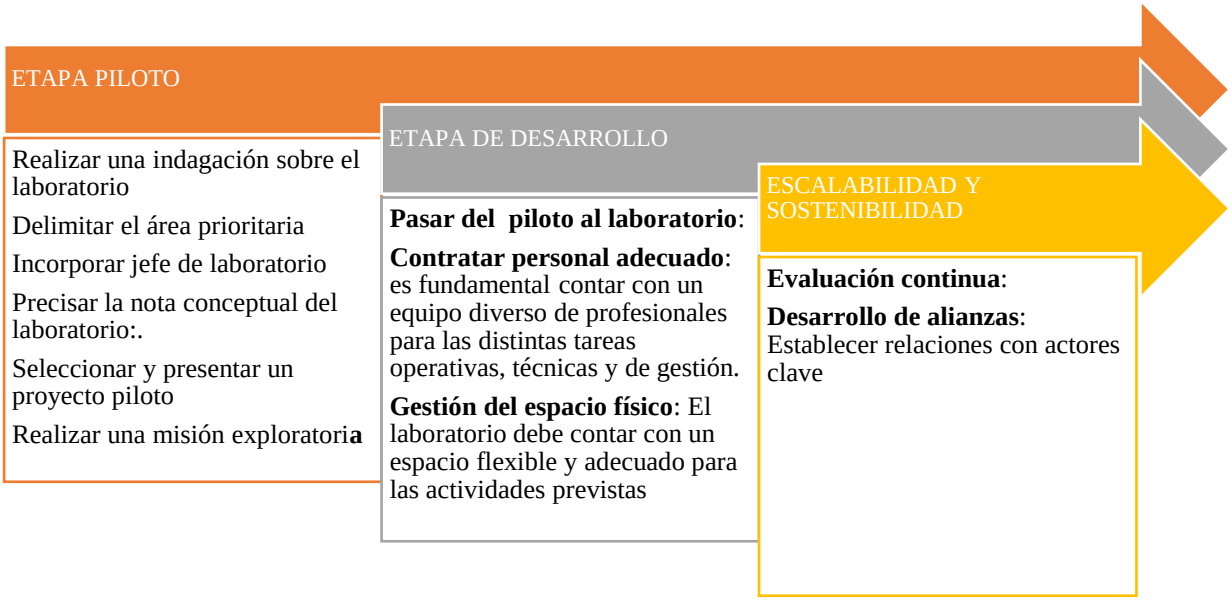
En el trabajo específico con personas jóvenes, tal como se señala en la guía de UNICEF, se hace necesario comprender que las metodologías co-creativas y la posibilidad de estimular la participación en la búsqueda de soluciones se vincula directamente con la importancia del empoderamiento intergeneracional, es decir, que las *nuevas* generaciones se apropien de una forma solidaria, de las acciones presentes y futuras en beneficio de las personas.

4.1.6 Laboratorio de Innovación Social según fases y procesos:

Al igual que no existe una sola estructura organizacional para un Laboratorio de Innovación Social, tampoco existe una sola ruta de trabajo. No obstante, existen algunos modelos de trabajo que se representan en este subapartado con el fin de tener un acercamiento respecto a la forma cómo operan.

En la Guía práctica de UNICEF (2012) se muestra el siguiente modelo, el cual está organizado por fases:

Figura 9: *Fases de un laboratorio de innovación según el modelo utilizado por UNICEF (2012)*



Nota: tomado de la Laboratorios de Innovación Social: Guía práctica (UNICEF, 2012).

En este caso particular se parte de una fase piloto en la que se indagan las necesidades sociales desde la narrativa de las personas jóvenes para identificar los posibles aliados estratégicos para la búsqueda de soluciones, eso es determinante para ubicar las áreas prioritarias sobre las cuales se deben de generar propuestas concretas. Según esta ruta de trabajo los equipos deben de avanzar en la generación de un documento conceptual y la definición de objetivos claros sobre el cual avanzará el LIS, así mismo, se investiga su viabilidad.

En la fase de desarrollo propuesta por la guía de UNICEF (2012) es cuando comienza el progreso del proyecto adaptando la metodología y realizando coordinaciones operativas específicas. Es en esta etapa cuando se integra el equipo multidisciplinario para llevar a cabo tanto tareas técnicas y de gestión como operativas como por ejemplo, la gestión del espacio físico para llevar a cabo las actividades requeridas.

En la tercera fase de escalabilidad y sostenibilidad se concreta la evaluación constante como un requisito para el adecuado funcionamiento del LIS ya que esto permite asegurar el cumplimiento de los objetivos. En esta fase se fomenta el establecimiento de relaciones con actores claves que puedan ampliar el impacto del laboratorio.

Por su parte, en el modelo propuesto por Jaillier Castrillón et al. (2020) en la Guía para comprender la Innovación Social en Colombia, a pesar de que el documento no habla específicamente sobre la figura de un laboratorio, su planteamiento se hace desde lo que denominan la *gestión de la innovación social*, con lo cual se reconoce de igual forma una primera etapa que tiene que ver con el diagnóstico y la planificación del LIS, en la cual se identifican los aspectos del contexto social y cultural con el fin de determinar los retos y desafíos que tiene la comunidad específica, esto para posteriormente definir los objetivos y realizar el correspondiente análisis de organizaciones claves y actores sociales. En la fase dos se plantea el diseño y definición de una estructura organizativa con roles y responsabilidades claras, así también la definición de una metodología la cual debe ser flexible y adaptativa

En cuanto a la metodología los autores afirman:

"Las herramientas participativas al estilo de la IAP y de otras metodologías de investigación y acción en el terreno social buscaban lo mismo que interesa en el ideal de la innovación social hoy: Sembrar una conciencia crítica y reflexiva entre los actores para la solución de sus necesidades y problemáticas concretas. Forjar un pensamiento coherente y convergente entre los actores sociales de base y los activistas y profesionales comprometidos con el cambio. Generar propuestas de acción conjuntas para dar cuenta de las necesidades y

problemáticas desde la visión diversa intersectorial de los actores participantes"(Jaillier Castrillón et al, 2020, p 82).

La investigación acción participativa es una de las bases de la gestión de la innovación social y tiene que ver con involucrar a los interesados del proyecto en el reconocimiento de una realidad específica, generando conocimiento y pensamiento crítico basado tanto en evidencia como en la generación de comprensión empírica.

Adicionalmente estos autores plantean la fase de desarrollo y la fase de implementación. La fase de desarrollo igualmente es la definición de la estructura organizativa, la selección de una metodología que sea ágil, adaptativa y flexible, y la generación de una estrategia con la que se garantice la participación de las personas en este proceso.

Por su parte, la fase de implementación es el desarrollo de proyectos piloto los cuales deben de cumplir con dos requisitos: que sea viable y que sea efectivo, esto desde una lógica de proyecto iterativo que permita ajustes para garantizar el impacto social. El objetivo final tiene que ver con la transformación y el cambio social. Como cuarta fase del proceso, se afirma que la evaluación permite realizar una valoración del impacto que genera la intervención por medio de la definición de indicadores de impacto y también la retroalimentación por medio de la cual se proponen los cambios y ajustes necesarios.

La última fase, al igual que se vislumbra en la Guía de UNICEF (2012), busca reconocer si el proyecto es sostenible y replicable en otras regiones, siendo uno de los aspectos determinantes, además de la innovación, la posibilidad de sostener las alianzas estratégicas y contar con los recursos financieros requeridos.

Como tercer modelo de gestión del LIS, se toma el caso del Laboratorio Ciudadano propuesto por Fernández (2020). En este se proponen cinco fases: *Fase I Comunicación previa* el punto de partida de esta fase es tener un documento conceptual para a partir de la definición de temáticas especificas lograr crear un grupo de trabajo multidisciplinario que se encargará de la coordinación e intervención a nivel local, en esta fase se inicia el proceso de organización de espacios y convocatoria. En esta fase la comunicación de una propuesta conceptual y la posibilidad de acercamiento con la comunidad es la base de partida, entendiendo tanto sus necesidades como su cultura (Fernández, 2020, p 255).

La segunda fase se denomina *Selección de proyectos* en esta fase se inicia el proceso de formulación de proyectos innovadores en los que participa la comunidad y el equipo organizador, esto conlleva una apertura de proyectos y se clasifican según bloques temáticos. Se generan formularios específicos para la formulación de proyectos, para seleccionar los proyectos se conforma un comité de selección que se encarga de evaluar los proyectos

La fase 3 consiste en la *Convocatoria a personas colaboradoras* momento en el que se selecciona un grupo de personas para iniciar el prototipado, para el proceso de selección de las personas se generan criterios comunes. Posteriormente en la fase 4 el *taller de prototipado* se organiza según jornadas de trabajo por cada proyecto, estos espacios deben ser amplios para garantizar que la interacción entre los equipos se pueda realizar de forma cómoda. Como parte del equipo para el taller se debe contar con mentores (asesoría técnica), mediadores (interlocutores locales) y organizadores, se organiza una reunión preparatoria para definir roles y responsabilidades, con un margen de flexibilidad.

En esta fase el diálogo es fundamental y la colaboración del equipo para fomentar la creatividad y generar prototipos cercanos a la realidad. En la fase 5 llamada *de posproducción y cierre del proyecto* se hace recolección de información de los resultados obtenidos

Una vez finalizado el taller llega el momento de recoger toda la documentación elaborada durante el proceso, los materiales resultantes para compartir en medios electrónicos.

4.1.7 Metodologías y Enfoques Utilizados en los Laboratorios de Innovación Social

Los Laboratorios de Innovación Social, tal como se ha señalado en las diferentes secciones de este capítulo, buscan la generación de ideas innovadoras que conduzcan a procesos de transformación social, para tales efectos, la metodología de trabajo es uno de los recursos fundamentales del proceso.

La generación de proyectos desde la metodología de trabajo de un Laboratorio de Innovación Social conduce a la iteración, ya que se parte de la base de un conocimiento empírico que se construye desde la participación de cada una de las personas que participan en el proceso de consulta, la generación de un prototipo y la posibilidad de someterlo a prueba conlleva el uso de metodologías innovadoras por medio de las cuales se logra tanto la participación efectiva de las personas, como la puesta en marcha de proyectos cuyos impactos sean positivos y sean disruptivos respecto a las formas tradicionales de plantear ideas.

En este subapartado se hará énfasis en el valor de la co-creación, y el uso de la metodología de Design Thinking para los LIS, esto a pesar de que este será un tema que se desarrollará con mayor detalle en capítulos posteriores.

4.1.7.1 Metodologías para el diseño de ideas innovadoras

La generación de metodologías innovadoras se relaciona directamente con el reconocimiento de las capacidades que tienen las personas de pensar sus propias soluciones. Geoff Murgan plantea: "*Algunos de los más efectivos métodos para cultivar la innovación social comienza desde la presunción de que la gente es competente, intérpretes de sus propis vidas y solucionadores competentes de sus propios problemas. (*traducción propia) (Mulgan, 2006, p 150).

También Mulgan (2006) señala que la búsqueda de soluciones con metodologías participativas e innovadoras y no descendentes pueden ser menos costosas en términos económicos que la generación de soluciones atinentes a las necesidades sociales desde la vivencia de las personas; es decir aquellas metodologías no impuestas por las mismas instituciones bajo criterios técnicos y profesionales, desarraigados del contexto y la realidad de las personas.

Algunos de los métodos utilizados para la generación de ideas co-creativas se detalla en la siguiente tabla: |

Tabla 12 Metodologías y modelos utilizadas para la gestión de la innovación social

Metodología	Definición
Investigación-acción-participativa	Busca la participación de las personas relacionadas directamente con un problema o realidad social específica, en la búsqueda de soluciones, tiene como objetivo direccionar las acciones a transformaciones o cambios a nivel social. (Jaillier Castrillón, É., et al., 2017, p 81)
Design Thinking	Metodología de trabajo diseñada para la construcción de soluciones estimulando la colaboración interdisciplinaria y centrada en las necesidades específicas de las personas.

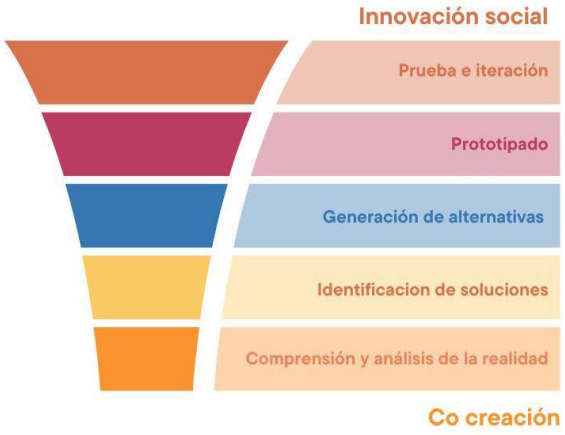
	es centradas en las necesidades reales de las personas. (Galindo, 2018, p. 4)
Modelo TRL (Technology Readiness Levels) adaptado a la gestión de innovación social	Este modelo se utiliza principalmente en el ámbito tecnológico, sin embargo, adaptado en el contexto de proyectos sociales puede contribuir en la medición de los impactos y la efectividad de las acciones (Jaillier Castrillón, É., et al., 2017, p. 85)
World Café (Café Pro-acción):	Esta metodología consiste en promover la interacción por medio de conversaciones grupales donde se plantean algunas preguntas generadoras que conlleve la generación de ideas y de acuerdos encaminados a la acción creativa e innovadora. Un aspecto fundamental es promover un espacio que sea acogedor, tipo café, donde las personas puedan sentirse cómodas para la interacción. (De la Mata, 2012, p. 24)
Modelo de innovación sistémica	Es un modelo que se centra en la búsqueda no sólo en la búsqueda de soluciones, sino también en cambios a nivel sistémicos que permitan que dichas transformaciones sean sostenibles. Así mismo la generación de un sistema operativo en el sector privado, público, entre otros, comiencen a operar de forma interconectada, esto puede implicar reformar jurídicas, políticas públicas, políticas institucionales, entre otros recursos (De la Mata, 2012, p. 33)

Nota: Elaboración propia a partir de revisión bibliográfica.

Desde la lógica de la generación del conocimiento empírico, la adaptación de enfoques metodológicos para construir ideas innovadoras en el ámbito social parte, en algunos casos, de adecuar metodologías utilizadas en otros ámbitos como infraestructura, las finanzas, tecnologías, para que sean de utilidad en el abordaje de las necesidades y problemáticas sociales.

En su mayoría estas metodologías tienen un común denominador y es la necesidad de estimular la co-creación, con lo cual la participación de los involucrados es fundamental para establecer una ruta de trabajo.

Figura 10: *Gestión de la innovación*



Nota; Elaboración propia, 2025

Una de las metodologías utilizadas con mayor frecuencia en Laboratorios de Innovación Social es la metodología de Design Thinking, ya que cumple con un enfoque cíclico en el proceso de búsqueda de soluciones acordes a las necesidades de las personas y de tipo iterativa, con lo que la prueba- error y la incorporación de mejoras continuas, es parte de los resultados obtenidos en el proceso.

4.1.7.2 La co-creación desde la participación ciudadana de personas jóvenes: hacia la construcción de un LIS

Las personas jóvenes dentro de la sociedad representan nuevas prácticas, nuevas formas de pensamiento y la necesidad de generar cambios, el activismo juvenil se caracteriza por la demanda social de hacer las cosas distinto o la posibilidad de "*hacer las cosas mejor*".

Ramasamy, J., Moripi, F. B., & Chan, K.: "*El potencial de la juventud para impulsar cambios sustanciales dentro de la sociedad es innegable. Sin embargo, aprovechar este potencial requiere empoderarlos a través de una educación integral adaptada a sus necesidades" (...) "la educación en emprendimiento social se destaca como una potente herramienta para fomentar las capacidades de los jóvenes y orientarlos hacia una transformación social constructiva"*. (traducción propia). (Ramasamy et al, 2024, p. 01)

La participación en espacios como un Laboratorio de Innovación Social permite identificar problemáticas, necesidades y oportunidades que, como jóvenes, les aqueja, contribuyendo en su calidad de vida. Adicionalmente, este ejercicio, fortalece los liderazgos en el ámbito local ejercidos desde las juventudes.

La participación juvenil en Costa Rica, según la III Encuesta Nacional de Juventudes (2018), se da predominantemente en grupos deportivos, religiosos, ambientales y estudiantiles, lo anterior a pesar de que, según datos de la misma encuesta las personas jóvenes, en su mayoría, no se sienten identificadas con expresiones juveniles en particular (Arce, 2014, p. 33).

Son diversas las problemáticas que enfrentan dentro de los cuales se destacan: a. la educación, b. el acceso al empleo, siendo las mujeres jóvenes entre los 15 y 24 años de edad las que tienen mayor dificultad de acceso al trabajo (Consejo de la Persona Joven, 2024, p. 59), c. las

condiciones materiales de vida donde se destaca la pobreza como una de las situaciones que enfrentan las personas jóvenes, principalmente las mujeres y las personas de zonas rurales, esto incluye no solo la falta de acceso al empleo y a la educación, sino también a la falta de acceso a los servicios básicos, un 25.1% de personas entre los 12 y los 35 años de edad viven en condición de pobreza, de los cuales 7.9% se encuentran en condición de pobreza extrema (Consejo de la Persona Joven, 2024, p.67).

Otra problemática es d. la falta de acceso a la salud física y mental, la evolución de las enfermedades crónicas en población joven constituye un punto a considerar; por su parte en cuanto a la salud mental, cabe señalar que se ha incrementado la tasa de mortalidad por suicidio(Consejo de la Persona Joven, 2024, p.91) y e. por último, las violencias y la inseguridad, siendo las personas jóvenes son tanto víctimas como participes de hechos delictivos y homicidios, el aumento en el número de aprehensiones entre los 18 y los 24 años y los 25 y los 35 años lo confirman, siendo que el 93% de dichas aprehensiones fueron realizadas a hombres jóvenes (Consejo de la Persona Joven, 2024, p.104).

La participación juvenil es esencial no sólo para el desarrollo individual de los jóvenes y su empoderamiento, sino también para la mejora del tejido social y la calidad de vida en la comunidad. Es un elemento clave para construir una democracia inclusiva y para asegurar que las políticas públicas respondan de manera efectiva a las necesidades de todos los sectores de la sociedad, incluyendo a los jóvenes.

4.1.8 Recursos necesarios para la gestión de un Laboratorio de Innovación Social

La disponibilidad de recursos humanos, infraestructura o espacios, voluntad política y presupuesto, son esenciales para la puesta en marcha de un LIS.

- *Infraestructura*: a pesar de que no existe la necesidad de un espacio físico exclusivo para un LIS, se requiere disponer de espacios de encuentro en los cuales se pueda aplicar la metodología de trabajo. Dichos espacios físicos pueden acompañarse de otros de tipo virtual o utilizar tecnologías de información y comunicación que faciliten la participación e interacción entre las personas. Lo anterior realizando un análisis respecto a la calidad y acceso a conectividad por parte de las personas participantes, procurando que no sea éste un factor de exclusión.
- *Recurso humano*: la aplicación de una metodología participativa para cumplir con los objetivos del LIS requiere de la conformación de equipos multidisciplinarios y multisectoriales. Por lo que se deben generar las condiciones técnicas para liderar procesos de innovación social con funcionarios, facilitadores y otros aliados. Entre mayor sea la cantidad de aportes por parte de profesionales de diferentes disciplinas y actores sociales en la comunidad, mayor será la diversidad de perspectivas para la búsqueda de soluciones a problemáticas complejas.
- *Financiamiento*: se requiere de recursos presupuestarios para financiar procesos de formación y capacitación, principalmente para los facilitadores /as del proceso. En relación con los insumos requeridos, es necesario contar con presupuesto para realizar capacitación.
- *Voluntad política en la institución***:** la innovación social como compromiso y como alternativa para el trabajo con las comunidades es posible en la medida en que las autoridades, tanto a nivel local como nacional, logran construir alianzas estrategias que garanticen la sostenibilidad de los proyectos.

4.1.9 Resumen de hallazgos clave para su aplicación en el marco de este PFG.

Según el análisis realizado durante este capítulo existe una serie de aspectos que deben ser tomados en consideración para la generación de un proceso de planificación de un Laboratorio de Innovación Social, a continuación, se hace un punteo de los principales aspectos:

En cuanto a la definición y propósito del Laboratorio de Innovación Social: Un LIS se puede entender como una metodología de trabajo que tiene un inicio y un fin, es decir, comienza con la identificación de la realidad del contexto social y concluye con la concreción de una propuesta, sea bien o servicio, con el cual se logre un adecuado abordaje de esta. Lo anterior con el fin de incidir de forma positiva en la calidad de vida de las personas a nivel comunal.

En cuanto a la metodología: Design Thinking resulta idónea para comprender las necesidades de las personas jóvenes y la generación de soluciones pertinentes. Este no es el único enfoque metodológico que se puede utilizar para la puesta en marcha de un Laboratorio de Innovación Social, sin embargo, resulta una alternativa positiva para estimular el trabajo colaborativo.

En cuanto al impacto que tiene un laboratorio de innovación social: la promoción de una cultura de innovación es fundamental para incentivar la transformación social, principalmente cuando se busca la participación activa de personas jóvenes. Los impactos que se pueden generar van desde lo ambiental, lo social y lo económico; esta población tiene una percepción de la realidad distinta, una mayor apertura al cambio y menor temor al riesgo. Su participación puede abrir paso a la generación de políticas públicas más inclusivas y conforme a las necesidades del mundo actual.

4.2 Propuesta metodológica a partir de Design Thinking para la generación de proyectos en el marco de un Laboratorio de Innovación Social

El propósito de este capítulo es desarrollar una metodología de trabajo dirigida a personas jóvenes, con la cual se logre la generación de ideas innovadoras en temas de interés comunitario, las cuales puedan ser traducidas en proyectos en el marco de un Laboratorio de Innovación Social, espacio de intercambio y participación juvenil.

4.2.1 Introducción

Estos laboratorios, tal como se analizó en el capítulo anterior, pueden concebirse como espacios creativos que facilitan la conexión de las personas jóvenes para la generación de ideas y propuestas integrando los distintos puntos de vista. Lo anterior en el marco del funcionamiento de los Comités de la Persona Joven.

En este capítulo se hará una revisión de cada una de las etapas de Design Thinking con el fin de generar un planteamiento metodológico que sea de utilidad para las personas facilitadoras de los procesos con Comités de la Persona Joven y las municipalidades. Lo anterior partiendo de la revisión de distintas experiencias obtenidas.

En este apartado se hace un análisis sobre la relevancia del DT en la innovación social y sus beneficios para la generación de proyectos de desarrollo regenerativo. En la primera fase del apartado se hace una contextualización del objetivo del capítulo, en el punto segundo se presenta el Marco Conceptual del apartado en el que se exponen las distintas fases de DT.

En el tercer apartado se hace un análisis sobre la adaptación de DT a la realidad de las juventudes tomando en cuenta la caracterización de la población a la cual se dirige la metodología.

Para mayor claridad sobre los procesos, se hace una síntesis de experiencias de aplicación de la metodología DT para un mejor y mayor entendimiento de las necesidades de esta población.

Por último, se diseña una propuesta adaptando la metodología DT para ser utilizadas en procesos con personas jóvenes.

4.2.2 Contextualización del Objetivo:

En el capítulo anterior se evidenció que la metodología Design thinking (DT) se ha utilizado para el desarrollo de ideas innovadoras y ha sido utilizada en el contexto de Laboratorios de Innovación Social fomentando una perspectiva participativa, innovadora, integradora y con alto potencial para la generación de prototipos efectivos y acordes con las necesidades de las personas.

Existen cinco fases del DT sobre los cuales se profundizará en el marco de este PFG. Para contextualizar el objetivo de este capítulo se plantean tres elementos de contexto que son relevantes. El primero, que la adaptación de la metodología en sí busca generar desde la perspectiva participativa y de colaboración, una herramienta que pueda ser utilizada en el trabajo con personas jóvenes, que a la vez sea interactiva e incentive el pensamiento colectivo respecto a problemáticas sociales. Se parte de la premisa de que, si las personas participan en la generación de soluciones, esto repercutirá de forma positiva en su implementación y sostenibilidad.

Otro principio importante en este proceso es la interdisciplinariedad, en este caso no centrándolo específicamente en el desarrollo académico de las personas, sino más bien en el intercambio de experiencias y en las diferentes visiones de la realidad como parte del proceso.

La interdisciplinariedad puede concretarse desde las distintas visiones y percepciones respecto al modelo de trabajo. La adaptación metodológica permite, sin importar el nivel de

escolaridad, comprender los objetivos, las actividades y los resultados esperados. La utilización de herramientas visuales puede facilitar la integración de todas las personas en cada una de las fases de la metodología, con esto la intuición, la creatividad e innovación pueden facilitar la implementación de la metodología.

El tercer punto para considerar es el de prototipado y testeo, uno de los aportes principales de DT es la generación de prototipos, como respuesta concreta ante una situación o problemática específica, con lo cual se busca la experimentación, es decir, aprendizaje a partir de prueba y error; en este sentido, el uso de técnicas por medio de las cuales se logren plasmar las soluciones generadas es fundamental para la sostenibilidad del proceso. Esa sostenibilidad también depende de otras decisiones que puedan plantearse en el ámbito de políticas públicas, programas y proyectos que se gesten con las municipalidades, incluso partiendo de la colaboración por parte de ONGs y organismos internacionales.

Por último, el empoderamiento de las personas jóvenes, la posibilidad de adecuar esta metodología no tiene como único fin que puedan plantear ideas innovadoras para mejorar sus condiciones de vida, sino también estimular y fortalecer el empoderamiento y el ejercicio del liderazgo. La participación ciudadana, direccionada a la construcción de un legado, es uno de los objetivos más importantes con el uso de esta metodología.

4.2.3 Definición de Design Thinking (DT):

"El Design Thinking es un enfoque de innovación centrado en el ser humano que aprovecha las herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las

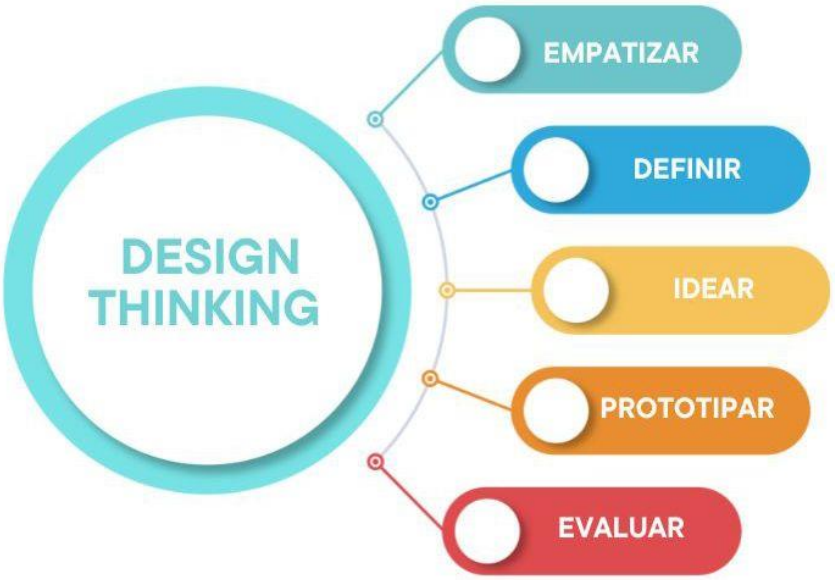
posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial". —Tim Brown, presidente ejecutivo de IDEO (IDEO, s.f.)

En el escenario de la innovación social Design Thinking se convierte en una herramienta de trabajo que va más allá de la generación únicamente de productos, sino que conduce al desarrollo de nuevas alternativas para dar respuesta a proyectos específicos. Según plantea Serrano Ortega y Blázquez Ceballos: "*El Design Thinking se basa en la observación de la conducta humana respecto al producto para luego llegar al desarrollo del mismo"* (2016, p 23).

Una de sus cualidades principales es que ubica a las personas en el centro de las prioridades, intentando comprender tanto los deseos como sus necesidades y formas de comprender la realidad. Es decir, que es una metodología de trabajo que parte de la introspección y de la construcción del pensamiento creativo. En palabras de Tim Brown, consiste en hacer coincidir las necesidades de las personas con las posibilidades de crear soluciones con la tecnología y recursos disponibles. (Serrano Ortega y Blázquez Ceballos, 2016, p. 23)

La metodología consta de la implementación de cinco fases, las cuales se desarrollan de forma flexible e iterativa. Las fases de DT son: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar, los mismo se ajustan según resultados obtenidos en cada una de las fases. Esa flexibilidad permite la obtención de resultados acotados a la realidad de las personas que participan.

Figura 11*: Las cinco fases de DT*



Nota: Tomando de Serrano Ortega y Blázquez Ceballos, 2016, p. 23

Una de las razones por las cuales DT se utiliza como metodología en los procesos de innovación social y específicamente en la generación de ideas dentro de laboratorios es por la posibilidad de desarrollar desde el enfoque colaborativo e interdisciplinario una nueva forma de trabajo que incorpora la creatividad y la experimentación como elementos necesarios para la construcción de soluciones de todo tipo.

Con la experimentación es posible generar soluciones tangibles por medio de prototipos. A pesar de que DT tiene sus orígenes en el diseño de productos y en satisfacer necesidades de mercado, es aplicable a las necesidades de las personas en general, por tal razón, su adaptación a proyectos sociales o incluso a la generación de políticas públicas se debe a la versatilidad y

aplicabilidad, permitiendo la generación de soluciones que sean técnicamente posibles, relevantes, deseables y acordes a las necesidades humanas.

Tal como señala PMLA. (2022), la innovación en la generación de bienes o servicios conforme a las necesidades de las personas garantiza la satisfacción de los clientes o usuarios, también garantiza un adecuado uso de los recursos. En este sentido existen un conjunto de soluciones disruptivas que podrían ser poco convencionales, pero que pueden tener un verdadero impacto en los usuarios.

4.2.3.1 Fases de Design Thinking

El Design Thinking es una mentalidad: El Design Thinking, a veces traducido como Pensamiento de diseño, es creer que se puede hacer una diferencia y que se puede hacer un proceso proactivo con el fin de llegar a nuevas soluciones pertinentes que generen un impacto positivo (IDEO, 2012, p.11)

La ruta para la implementación de la metodología DT o pensamiento de diseño inicia con el acercamiento a los actores claves involucrados en la búsqueda de una solución sostenible, creativa e innovadora. Cada una de las fases de esta metodología cuenta con un conjunto de técnicas que pueden ser implementadas según las necesidades y posibilidades del contexto.

A continuación, se describen cada una de las fases, incluyendo algunas de las técnicas utilizadas.

Fase 1: Empatizar

En esta fase se lleva a cabo el primer acercamiento con las personas participantes, haciendo un importante esfuerzo por comprender sus visiones y percepciones; para esto se utilizan técnicas de investigación cualitativa que permita comprender a los actores involucrados, el análisis parte del entendimiento sobre lo que las personas piensan y sienten.

Tabla 13 Definición y técnicas de la fase de empatía

Breve definición	Técnicas utilizadas
Comprender las necesidades de las personas a partir de sus aportes, el reconocimiento de sus necesidades y emociones.	- Entrevistas a profundidad. - Observación - Mapas de empatía - Diario de usuario - Cuestionarios

Nota: tomado del libro de Serrano Ortega y Blásquez Ceballos, 2015

Para llevar a cabo esta fase se requiere tener claridad sobre ¿quiénes son los stakeholders?, existen un conjunto de herramientas que pueden ser útiles para esta fase, tales como el mapeo de involucrados, el ecosistema de problemas que enfrentan según el contexto, mapas de empatía, entre otros.

La empatía es un concepto central en DT, y debe ser tomado en consideración por el equipo facilitador, todos los sentimientos de las personas participantes son válidos e importantes en esta etapa, esto permite incrementar su nivel de interés, para posteriormente encontrar la ruta de trabajo que conducta a la generación de soluciones. La empatía (…) *"en la Universidad de Stanford lo dividen en las tres acciones que deben practicarse para ser empático: observa: observar a los usuarios y su comportamiento en el contexto de sus vidas. Júntate: interactúa y entrevista a los*

usuarios. Sumérgete: experimenta lo que el usuario experimenta". (Serrano Ortega y Blázquez Ceballos, 2016, p. 108)

La observación es una de las técnicas que puede facilitar el incremento del nivel de empatía por parte del equipo que facilita el proceso, lo anterior tomando en cuenta que la verbalización no es la única vía para identificar las situaciones de los involucrados.

Según la Guía básica de Design Thinking de Uribe Berríos **(2021)** para lograr esta fase se deben considerar los siguientes aspectos:

- *Formular preguntas concretas.*
- *Analizar el por qué hacen algo.*
- *Estudiar cómo realizan un procedimiento.*
- *Observar el comportamiento ante diferentes estímulos.*
- *Preguntar en qué piensan o cómo se sienten en un momento específico (Uribe, 2021, p 11)*

La definición del problema puede ser un aspecto preestablecido antes de iniciar con la fase de empatizar, no obstante, es necesario profundizar sobre la forma ¿Cómo las personas enfrentan o viven dicha problemática?

Para el trabajo específicamente con personas jóvenes, la fase de empatizar debe tomar en consideración los perfiles e intereses de la población según los distintos rangos de edad, así también crear un espacio seguro y de confianza que permita compartir experiencias y pensamientos sin miedo de ser juzgados. Así mismo, utilizar herramientas que sean interactivas y atractivas para

fomentar mayor participación, con lenguaje que les resulte familiar y que estimule la interacción entre pares.

En relación con el trabajo con juventudes, Jovesolidés (2021) plantea: "*En primer lugar se realiza un trabajo de capacitación y desarrollo de la conciencia de la innovación que podemos aplicar para luego centrarse en el desarrollo de múltiples talleres en los que se trabaja el modo en que nos acercamos a una comunidad y cómo desarrollar empatía para conocer mejor los problemas a los que dicha comunidad se enfrenta, siempre pensando en las posibles soluciones que podemos traer" (Jovesolidés, 2021, p. 13).*

Estas fases requieren mayor nivel de dedicación y tiempo ya que el conocimiento de las comunidades, la realidad que enfrentan, las actividades que se realizan y la posibilidad de tener contacto con otros socios a nivel local facilita el trabajo con las personas jóvenes, integrando la vida cotidiana en la identificación de soluciones.

Fase 2: Definir

En esta segunda fase se tiene mayor claridad respecto a las características de la población participante, por consiguiente, se inicia con la definición del problema que se pretende resolver, la clarificación de éste es fundamental para establecer el conjunto de soluciones posibles; al ser ésta una metodología enfocada en las personas, esto implica que el equipo facilitador del proceso no tenga injerencia en la definición del problema o las posibles soluciones, la definición debe ser un reflejo fiel de la experiencia.

La *declaración del problema* es el resultado de esta fase del proceso, así mismo, es la fase que se comienzan a explorar algunas alternativas posibles de solución del problema, el ejercicio

consiste en visualizar el futuro, acotando las ideas. (Serrano Ortega y Blázquez Ceballos, 2016, p. 111).

En esta fase se implementan técnicas que faciliten la reflexión sobre el problema, esta fase es necesaria en el proceso de construcción y requiere un alto nivel de creatividad por parte de las personas participantes. Este enfoque debe ser claro y compartido de manera que las personas involucradas puedan avanzar en el cumplimiento de un mismo objetivo, esto también es importante para analizar los recursos disponibles y qué tan realizable puede ser la solución planteada.

Tabla 14 Definición y técnicas de la fase de Definir

Breve definición de DEFINIR	Técnicas utilizadas
Sistematizar los hallazgos para plantear los problemas.	- Point of view - Mapa de afinidad - Diagrama de afinidad - Mapeo de interesados (Stakeholder map) - Conceptual map - Storytelling - Declaración del problema

Nota: tomado del libro de Serrano Ortega y Blásquez Ceballos, 2015

Con personas jóvenes, la fase de definir permite que fluyan las ideas con mayor libertad. Para esto es importante tener en cuenta las características de la población y tomar en consideración el enfoque de ciclo de vida, es decir, que las percepciones y generación de propuestas se da de acuerdo con las vivencias de la persona, es fundamental el respeto a la forma como se hace interpretación y lectura de la realidad desde el enfoque del ciclo de vida.

La ruptura de la visión adulto-céntrica, con la cual se juzgan en ocasiones las propuestas planteadas por las juventudes, es clave. Este punto es crucial en esta fase, el respeto a la diversidad de visiones y que las mismas se dan en función de la experiencia de las personas.

Al ser esta la etapa en la cual se construyen las posibles soluciones es necesario que se obtenga una variedad importante de alternativas, no aferrarse con una sola, por eso es necesario visualizarlas para que se puedan escoger las que sean pertinentes, oportunas y eficaces dentro de un universo de alternativas.

Algunos aspectos característicos de esta fase son

- La organización de la información de forma clara.
- Identificación de los puntos más relevantes en el proceso de identificación del proyecto.
- Hacer una declaración del problema de forma clara.
- Enfocar el problema según el momento del ciclo de vida de las personas jóvenes.
- Propiciar la generación de objetivos y metas claras.
- Tomar en consideraciones las limitaciones y restricciones.
- Facilitar que el grupo logre construir una visión compartida
- Hay que asegurar que las personas que participan comprendan el problema. *(Uribe, 2021, p 12)*:

El objetivo es que las personas aporten la mayor cantidad de ideas posibles sabiendo que todos son importantes principalmente para la generación de soluciones.

Paso 3: Idear

Una vez concluido el proceso de identificar los problemas y generar una declaratoria común del problema, inicia la fase de idear. La diferencia de idear respecto a definir radica en que la fase de definir se caracteriza por la búsqueda de problemas y sobre todo la necesidad de clarificarlo, mientras que en la fase de idear se generan las posibles soluciones.

En esta etapa se generan las ideas y soluciones innovadoras, se parte de un enfoque divergente que se centra en la exploración y búsqueda de opciones, la creatividad es necesaria durante esta fase. Según plantea Berrios, en esta etapa se formulan las posibles soluciones tratando de obtener una variedad amplia de alternativas con el fin de no aferrar el problema a una sola solución. (Berrios, 2021, p.12).

Tabla 15 Definición y técnicas de la fase de Idear

Breve definición de IDEAR	Técnicas utilizadas
A partir de la comprensión del problema, se construyen las posibles soluciones.	- Brainstorming - Brainwriting - Scamper - Mapa mental - Scketching - Brainwriting - 6 Thinking Hats - Roles playing - Worst possible idea

Nota: tomado del libro de Serrano Ortega y Blásquez Ceballos, 2015

Esta fase creativa es fundamental para abrir paso a la generación de prototipos, la conexión de las personas respecto a las soluciones planteadas, y la posibilidad de potenciar esa idea hacia la construcción de una solución viable, es uno de los objetivos centrales de esta etapa.

Una de las técnicas utilizadas para el desarrollo de esta fase es la *lluvia de ideas,* la cual consiste en estimular el pensamiento colectivo, con lo cual el grupo logra generar y escuchar el conjunto de pensamientos vinculados a la solución del problema. Es importante fomentar el respeto en el grupo y reducir las críticas respecto a las formas de pensamiento de las personas, *"Las ideas extravagantes son bienvenidas y se anima a todos los participantes a que contribuyan*

plenamente, ayudándoles a desarrollar un amplio abanico de soluciones creativas. Hay que tener una mente abierta y un espíritu de no juicio" (Serrano et al, 2016, p. 118).

Para el desarrollo de esta fase se requiere, al igual que las fases anteriores, generar un ambiente colaborativo, principalmente al tratarse de personas jóvenes las participantes del proceso, se hace necesario crear un espacio que sea divertido y relajado. Las técnicas que integran juegos pueden ser apropiadas para fomentar la participación, utilizando el juego para estimular actividades participativas y herramientas visuales que los hagan sentir parte del proceso y fomenten su participación activa.

Otro aspecto importante es la posibilidad de relacionar las ideas con los intereses de las personas, pueden sentirse interesados en el desarrollo de ideas con las cuales se resuelvan temas que son de su interés, relacionadas por ejemplo con el deporte, el arte, uso de tecnologías, entre otros.

Además, la co-creación facilita que las personas jóvenes colaboren en la búsqueda de soluciones, fortaleciendo el sentido de pertenencia de compromiso con sus comunidades y también con otras personas miembros de la comunidad.

Paso 4: Prototipar

Tim Brown en su libro Diseñar el Cambio expresa lo siguiente: *"Lego lanzó mi carrera como design thinker. A principios de la década de 1970, cuando tenía nueve o diez años, Inglaterra atravesaba otra de sus recesiones periódicas y los mineros del carbón habían esperado hasta el invierno para hacer huelga. Eso significaba que no había carbón para las centrales eléctricas y, a su vez, que no hubiera suficiente electricidad para dar respuesta a la demanda"* (…) (Brown,

2020, p 85). En su historia, Brown señala que uno de los recursos que más influyó en su capacidad de generar soluciones fue precisamente la construcción de prototipos por medio de los Legos.

Tabla 16 Definición y técnicas de la fase de Prototipar

Breve definición de Prototipar	Técnicas utilizadas
Generar representaciones concretas y tangibles de ideas de soluciones.	- Prototipados de baja fidelidad - Role playing - Storybording - Prototipados de servicios - Diagrama de experiencias del usuario. - Otras representaciones de bajo presupuesto.

Nota: tomado del libro de Serrano Ortega y Blásquez Ceballos, 2015

Es fundamental dar valor a los procesos creativos y de prototipo por parte de las personas para construir servicios o bienes acordes con las necesidades de las personas. Eso posiblemente ha influido en la falta de sostenibilidad de algunos proyectos y procesos, también en la falta de involucramiento de las personas respecto a las soluciones planteadas, algunas incluso, desarraigadas de la realidad cultural.

La fase del prototipado genera un valor fundamental en la búsqueda de soluciones ante problemáticas complejas. La metodología de DT se enfoca en los problemas y también en las soluciones, es por esto de que la fase de prototipado es fundamental en el proceso de construcción de estas, ya que consiste en la concreción de las ideas generadas en la fase de idear, pero de una forma tangible. El ejemplo dado por Tim Brown conduce a la necesidad, por parte de los seres humanos, a través de la historia, de contar con expresiones tangibles y visuales por medio de las cuales se expresen las soluciones.

El prototipo permite explorar el funcionamiento de las posibles soluciones, permitiendo a su vez la generación de adaptaciones y ajustes de forma temprana. Esto es necesario para tener un mayor acercamiento y precisión respecto a la solución, lo cual hace que se busquen ideas de bajo costo y de una forma rápida. La retroalimentación es necesariamente en la fase de prototipado, tanto respecto a la funcionalidad como los aspectos de fondo que caracterizan un bien o un servicio, *"Se trata de una fase experimental, cuyo objetivo es identificar la mejor solución posible para cada uno de los problemas identificados durante las dos primeras etapas". (Jovesolidés, 2021, p. 20).*

Según Berrios: *"Las dos o tres ideas con mayor apoyo se concretan de forma tangible mediante la elaboración de objetos, tomando en cuenta las particularidades del público meta y buscando responder a una pregunta definida que ofrezca una solución al problema inicial."* (Berrios, 2021, p. 13)

La fase de prototipado es una fase iterativa, es decir, se inicia con la generación de una solución en términos sencillos, para posteriormente, conforme se reciben retroalimentaciones y validaciones, pueda ajustarse a la generación de productos o bienes más acotados a la realidad. El factor innovación justamente facilita que la generación de nuevas ideas se dé de forma progresiva, es decir, conforme se incorporan otras percepciones de las otras personas, puede mejorarse aún más la idea creativa. Todas las personas están en capacidad de crear y de innovar.

Para el trabajo con personas jóvenes el prototipado es fundamental ya que además de incentivar la creatividad y el pensamiento desde la innovación, es una oportunidad de incentivar una mayor participación, de forma efectiva y también comprometida respecto a la comunidad y al

entendimiento de las posibles soluciones, siendo sujetos activos en la elaboración de nuevas formas de enfrentar los problemas sociales.

La experimentación, rasgo propio de la fase de prototipo, permite que las personas jóvenes sean protagonistas de sus propios proyectos, proponiendo soluciones que los reconoce como sujetos de derechos: "*La experimentación la guía principal de una organización creativa y el prototipo es la mejor herramienta de venta y comunicación del proyecto, además de ser un bueno proceso de aprendizaje. David Kelly, cofundador de ideo, llama al prototipo "pensar con las manos"".* (Serrano Ortega y Blázquez Ceballos, 2021, p. 113)

La consulta y los procesos participativos mejora la comprensión de las soluciones disponibles.

Paso 5: Evaluar

En la fase de evaluar se determina la efectividad y el funcionamiento del producto o bien que se genera tras la aplicación de la metodología. Esto implica la generación de pruebas, para mejorar o perfeccionar el producto, con esto, se pueden identificar los aspectos de mejora. En el caso de la generación de productos a diferencia de los prototipos de soluciones de índole social, la fase de evaluación y testeo consiste en probar el adecuado funcionamiento del producto para lograr incorporar aspectos de mejora.

Tabla 17 Definición y técnicas de la fase de Evaluar

Breve definición de EVALUAR	Técnicas utilizadas
Medir la efectividad de las soluciones para proponer cambios e incorporar observaciones.	- Pruebas con usuarios (puede usarse en el área de servicios.) - Feedback loops. - Testeo de usabilidad. - Evaluación de prototipos - Cuestionarios - Encuestas - Entrevistas - Grupos focales - Mapas de viaje de usuarios

Nota: tomado del libro de Serrano Ortega y Blásquez Ceballos, 2015.

En proyectos sociales, la fase de evaluar puede ser útil para definir indicadores de éxito de los proyectos o iniciativas creadas en la fase de prototipo, pueden ser indicadores de impacto social, económico o incluso de sostenibilidad

En la propuesta metodológica planteada por el Organismo Iberoamericano de Juventudes, enfocada, a esta fase se le reconoce como *compartir: "La validación consiste en someter el prototipo final a una exposición grupal y establecer un feedback para validar o depurar las soluciones planteadas hacia la mejora. Es decir, en este proceso, la retroalimentación es fundamental para poner en valor el prototipo conectándose con la fase de empatía (Doorley, Holcomb, Klebahn, Segovia y Utley, 2018)" (OIJ, sf, p 07).*

En una metodología que ubica a las personas como prioridad, la posibilidad de intercambiar ideas y de contemplar su iniciativa en una propuesta concreta permite la validación del proceso.

En el contexto de proyectos sociales generados por personas jóvenes esta fase puede ser de utilidad para comparar el resultado con los objetivos planteados originalmente o incluso

comprender las limitaciones inherentes a la intervención social, así como la generación de previsiones (Jovesolides, 2017, p. 23).

Por último, la fase de evaluar es fundamental para recibir la retroalimentación por parte de las personas interesadas, ajustes que pueden relacionarse con el enfoque de intervención, el tipo de actividades propuestas, las formas de comunicación, alcances, realidad presupuestaria, entre otros. La constante retroalimentación y la incorporación de cambios es propio de una metodología iterativa.

4.2.3.2 Adaptación de Design Thinking a la realidad de las personas jóvenes

Los Comités de la Persona Joven al ser comisiones permanentes de las municipalidades funcionan de forma distinta según cada escenario, mientras existen comités que tienen más apoyo de la estructura municipal, existen otros que no. Este aspecto es necesario de resaltar ya que el nivel de apropiación y respaldo por parte de las municipalidades es factor determinante para el éxito de la metodología aplicada.

Esas mismas asimetrías se trasladan a los aspectos geográficos, la condición de ruralidad determina también las capacidades y posibilidades de participar en procesos de trabajo en equipo. Es por esto por lo que se hace necesario en este apartado avanzar en la caracterización de la población con la cual se pretende trabajar y, por otro lado, plantear los aspectos que pueden ser adaptados dentro de la metodología DT para el trabajo con jóvenes.

4.2.4 Características del Público Objetivo

Entre los meses de octubre y noviembre, cada dos años (en año par, por ejemplo: 2024-2026), las municipalidades y consejos municipales de distrito del país deben conformar los Comités de la Persona, cada Comité cuenta con la representación de siete personas jóvenes

provenientes de diferentes sectores, tal como lo establece la Ley General de la Persona Joven. Durante el año 2024 se logró la conformación de 89 Comités, de un total de 91, los dos comités que no fueron conformados fueron el de la Municipalidad de Alajuela y el Concejo Municipal de Distrito de Paquera.

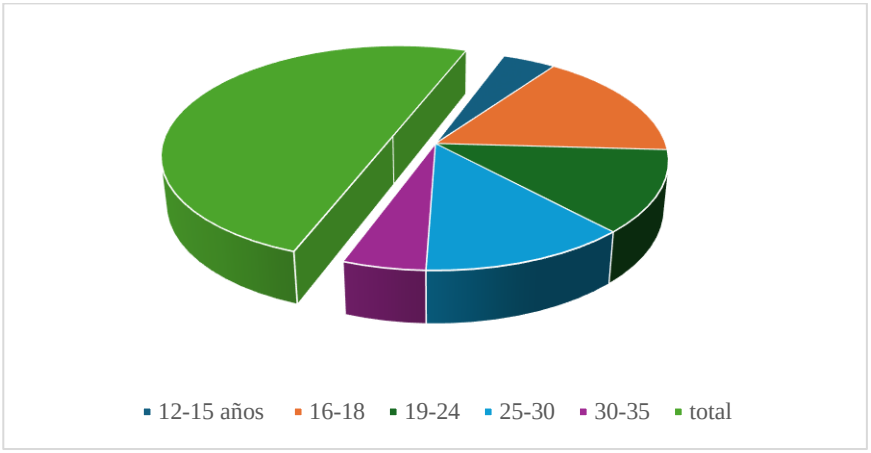
La cantidad de personas jóvenes que actualmente participan en dichos comités son 623 en todo el país. Para lograr caracterizar de una forma certera se utilizará el insumo generado por la Unidad de Promoción de la Participación del Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven, la cual se realizó en línea con el fin de identificar algunas características e intereses propios, para la generación de procesos de capacitación.

A continuación, algunos resultados de la encuesta:

- El formulario fue contestado por 140 personas jóvenes, esto representa un 22% de las personas jóvenes que participan en dichos comités.
- La tendencia en cuento a participación de personas jóvenes se concentró en el rango de edad entre los 16 a 18 años, es decir población adolescente. Lo anterior debido a que todos los comités de la persona joven cuentan con dos representaciones de colegios del cantón.

Gráfico 1

Edades de las personas jóvenes de Comités de la Persona Joven consultadas



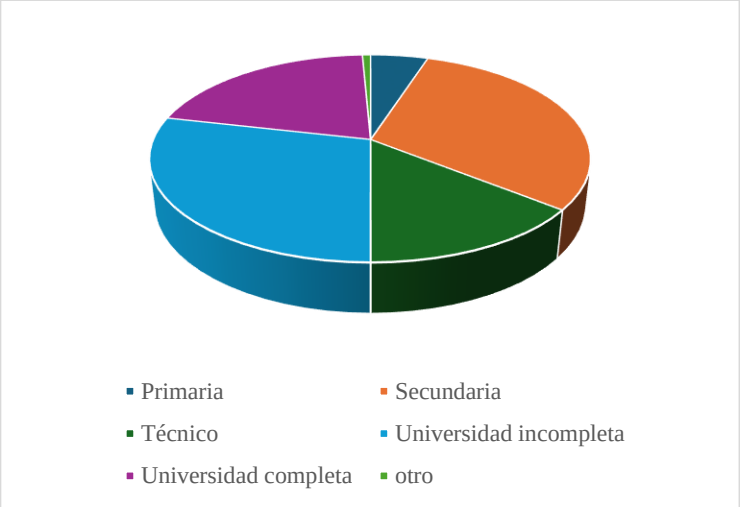
-

Nota: Elaborado por la Unidad de Promoción de la Participación del Consejo de la Persona Joven (abril, 2025)

En cuanto al nivel de escolaridad la mayoría cursa secundaria, lo cual coincide con el dato anterior, seguido por personas que se encuentran cursando estudios universitarios y en un tercer grupo, personas con universidad completa.

Gráfico 2

Nivel de escolaridad entre personas jóvenes consultadas

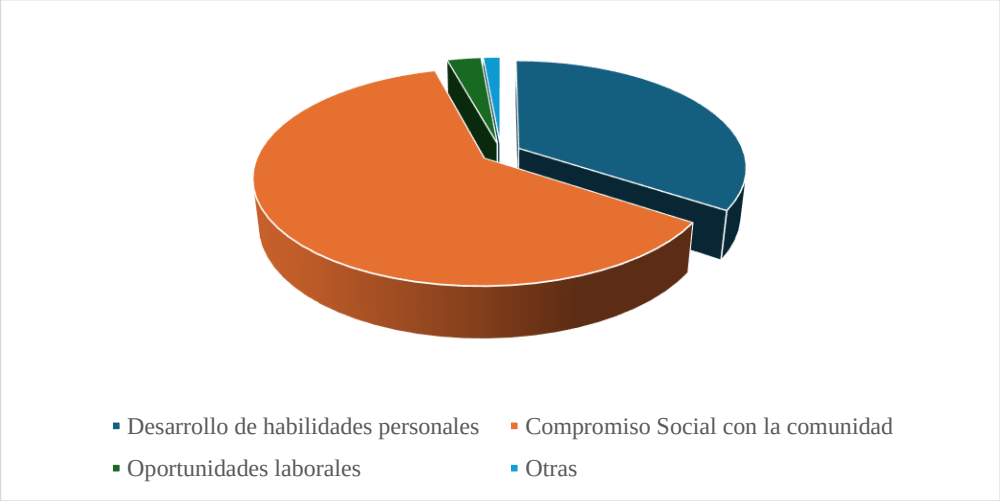


Nota: Elaborado por la Unidad de Promoción de la Participación del Consejo de la Persona Joven (abril, 2025)

- El 54% de los jóvenes que respondieron el formulario se reconocen como habitantes de zonas rurales. En cuanto a su condición actual, la mayoría se encuentran estudiando (46%), seguido por un 29% que se encuentran trabajando y estudiando, de manera que se trata de personas jóvenes que a pesar de que viven en zonas rurales permanecen en el sistema educativo.
- Una de las características que poseen las personas jóvenes que participan en estas agrupaciones es su vocación de servicio a nivel comunitario, este dato se refleja ante la pregunta: *¿Qué te motiva a participar en un Comité de la Persona Joven?* En total el 61% afirma que lo hace **por compromiso social ante la comunidad**.

Gráfico 3

¿Qué te motiva a participar en un Comité de la Persona Joven?

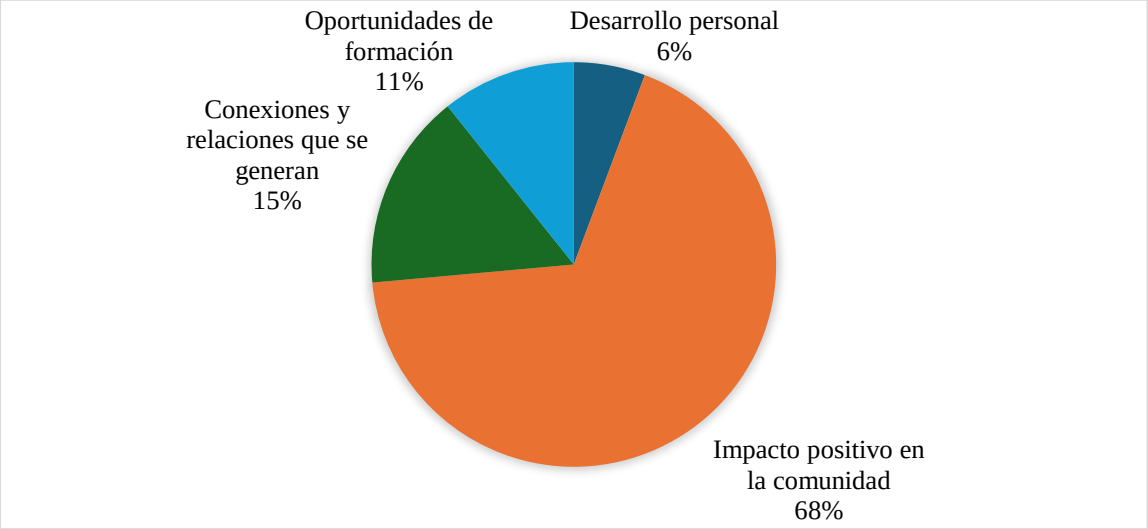


Nota: Elaborado por la Unidad de Promoción de la Participación del Consejo de la Persona Joven (abril, 2025).

Lo anterior es consecuente con el siguiente gráfico, cuando se les *pregunta ¿Qué valoras más de participar en el Comité de la Persona Joven?* El 68% de las personas que completaron el cuestionario afirman que el **impacto positivo en la comunidad,** aunado a las **conexiones y relaciones que se generan (15%)**

Gráfico 4

¿Qué valoras más de participar en el Comité de la Persona Joven?



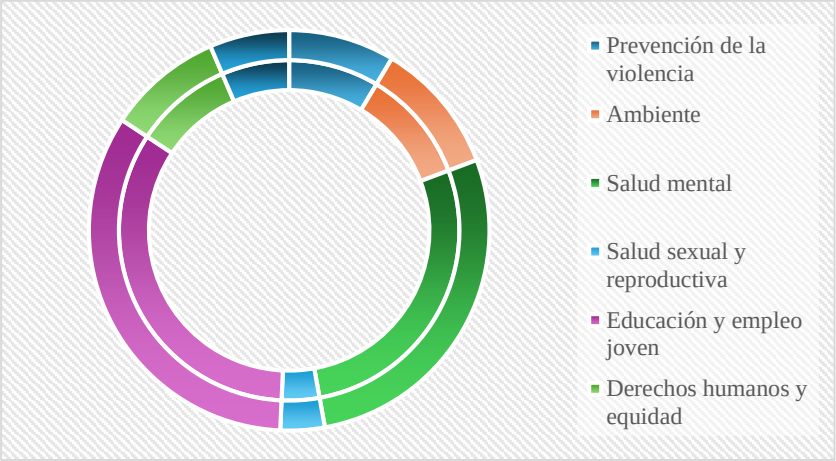
Nota: Elaborado por la Unidad de Promoción de la Participación del Consejo de la Persona Joven (abril, 2025).

El desarrollo personal y el desarrollo de habilidades también son motivaciones que impulsan la participación en estos espacios de participación de juventudes. Esto se hace presente también cuando se les pregunta: ¿Qué valora más de participar en un Comité de la Persona Joven?

- A pesar de que las temáticas que más les interesa son diversas, así como diversos son los temas sobre los cuales se formulan los proyectos, tema que se abordará en el capítulo próximo, existe una clara tendencia a mostrar mayor interés en el tema de **educación y empleo joven,** seguido por el tema de **salud mental.** Dentro de las temáticas que son de interés para estos grupos.

- **Gráfico 5**

¿Cuáles son los temas sociales que te interesan más?



Nota: Elaborado por la Unidad de Promoción de la Participación del Consejo de la Persona Joven (abril, 2025).

4.2.5 Adaptaciones Necesarias de la Metodología:

Una vez conocidas las fases de la metodología se hace un cuadro resumen en el cual se proponen algunas adaptaciones partiendo de experiencias de diferentes autores, que han utilizado esta metodología para el trabajo con personas jóvenes, tal es el caso del Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica, para el Laboratorio de Ideas y la Guía de Solución Creativa de Problemas Sociales (SCPS) diseñada por la Red Jovesolides.

Tabla 18 Fase de DT adaptadas al PFG

Fase DT	Adaptaciones propuestas
Empatizar	- Propiciar una primera sesión de acercamiento. - Dinámica de presentación ante el grupo - Incluir en esta fase juegos y actividades interactivas que faciliten romper el hielo y mejorar la comunicación del grupo.

	- Empoderar a las personas jóvenes generando un ambiente de confianza y demostrando el valor de sus aportes. - Generar condiciones que garanticen confidencialidad y respeto hacia cada uno y sus ideas. - Mostrar una pequeña infografía con datos estadísticos vinculados con el cantón para generar conexión con algunas de las problemáticas sociales. - Reconocimiento del entorno inmediato: Propiciar el trabajo en grupo para que puedan analizar las problemáticas comunes en sus comunidades y las formas cómo les afectan directamente.
Definir	- Definir problemas acotados: incluir metodologías que permitan reconocer situaciones sociales concretas y no tan abstractas que después no se puedan resolver. - Técnicas que permitan identificar problemáticas vinculados a las juventudes: determinar cuáles son problemáticas comunes en el cantón y no sólo individuales.
Idear	- Utilizar técnicas que faciliten la libre exposición de las ideas sin temor de que sean juzgadas. - Garantizar que todas las personas participantes tengan un rol protagónico de participación, con metodologías que conduzcan a la exposición de ideas. - Fomentar el trabajo colaborativo entre las personas participantes, ya que existen diferencias de edad y generacionales. La integración del equipo es uno de los aspectos a considerar.
Prototipar	- Usar materiales que permitan la generación de prototipos de baja fidelidad. En esto es importante potenciar la capacidad creativa proporcionando diversos materiales que permitan construir soluciones y generar mapas conceptuales que faciliten la comprensión de estas. - Propiciar para que todas las personas jóvenes aporten en el proceso de creación del prototipo.
Evaluar	- Es importante incorporar a otros miembros de la comunidad, incluso a personas vinculadas con la municipalidad, tanto autoridades políticas como técnicas y otros representantes comunales para exponer la idea y el proyecto en su versión final.

	- Esto acompañado con otras técnicas como encuestas aplicables a la comunidad y a otras personas jóvenes.

Nota: Parte del análisis a las metodologías adaptadas por parte de la OIJ y Jovesolidés

El tiempo es un factor determinante, por lo que se propone realizar cada una de las fases en una sesión de trabajo, ya que no se cuenta con el suficiente recurso humano para extenderlo por más tiempo. Otra modificación importante es en la fase de evaluación, ya que se podría abrir un espacio participativo con la comunidad para hacer presentación del proyecto, incluyendo los actores ya mencionados y a otras personas jóvenes que podrían estar interesadas.

La adaptación metodológica contempla que se pueda ejecutar con dos o una persona facilitadora. Es necesario mencionar que son 91 los Comités de la Persona Joven, por lo que se requiere capacitar a las personas funcionarias técnicas de las municipalidades para que sean formadores y cogestores del proceso. Esto conlleva una labor de trabajo conjunto entre el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven y las municipalidades.

Es fundamental para la generación de proyectos con los Comités de la Persona Joven la construcción del sentido de identidad en torno a la generación de ideas que sean innovadoras y que sea desde el protagonismo de las personas jóvenes donde se construyan las soluciones. Se sugiere realizar las sesiones de forma presencial, aunque dependiendo de las circunstancias podrían ser mixtas. La última fase podría realizarse de forma virtual.

4.2.6 Ejemplos de aplicación de Design Thinking en el contexto del trabajo con personas jóvenes.

Son múltiples los organismos que han generado adaptaciones de la metodología de DT para el trabajo con juventudes, así también para la puesta en marcha de Laboratorios de Innovación Social.

A continuación, se presenta una síntesis de tres casos en los cuales se ha aplicado la metodología DT en proyectos sociales:

Caso 1: PNUD Innovación para el Desarrollo:

En este subapartado se hace una breve descripción del uso de la metodología DT que propone el Programa de las Nacionales Unidas para el Desarrollo en procesos de innovación social, específicamente en el proyecto "Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta a Niños, Adolescentes y Jóvenes" el cual se llevó a cabo en Santiago de los Caballeros en República Dominicana.

En relación con el uso de la metodología DT propiamente, se utiliza en el contexto de un Laboratorio de Innovación Social, cuyo objetivo es generar soluciones prácticas, eficientes y de impactos que atiendan distintas problemáticas que inciden en el desarrollo de las comunidades, con esto se busca cambio y transformación social, cambios que puedan escalar a nivel de la misma política pública.

Tal como se menciona en el documento: "*El design thinking es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios en sus contextos. Es una metodología de trabajo que ayuda a solucionar problemas*

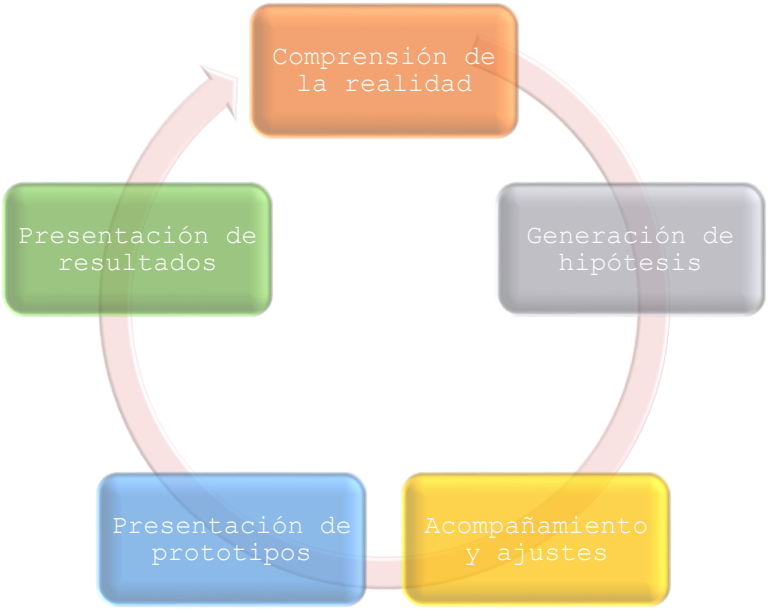
teniendo como eje central las necesidades humanas. Como metodología trata de llegar a una solución deseable, técnicamente viable y económicamente rentable." (PNUD, 2018, p. 5)

Adicionalmente, como parte de la metodología de trabajo, se menciona la importancia de generar alianzas estratégicas con sectores tanto públicos como privados y empresariales para impulsar avances en los proyectos y proveer de recursos a los proyectos de innovación.

El proyecto "Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta a Niños, Adolescentes y Jóvenes" en los países del SICA fue un esfuerzo regional que buscó la elaboración de políticas integrales en seguridad ciudadana, la elaboración de planes y capacitaciones institucionales para fortalecer la prevención de la violencia en poblaciones en riesgo y la generación de intercambio para garantizar la cooperación en el cumplimiento del objetivo central del programa.

La metodología se aplicó en el marco de las Mesas de Seguridad, Ciudadanía y Género en la cual participan distintas instituciones públicas y municipales, el propósito de dicha mesa es la ejecución de acciones para la prevención de la violencia y la inseguridad. Con esto se logra concretar el principio de interdisciplinariedad necesario en el proceso de generación de ideas nuevas para atender las necesidades ciudadanas en esta materia.

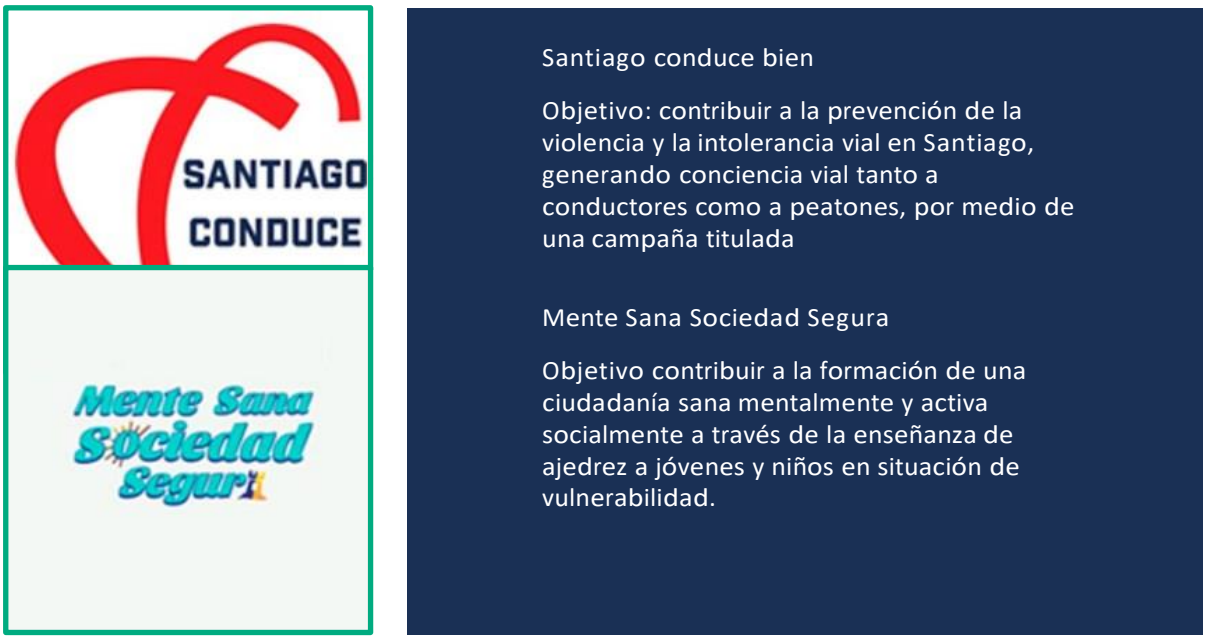
Figura 12: *Ciclo de aplicación de metodología inspirada en DT caso Santiago de los Caballeros*

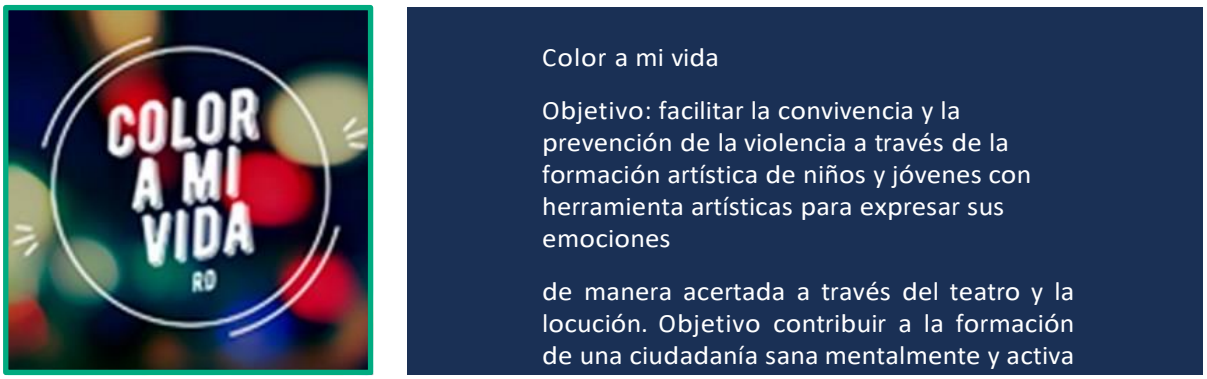


Nota: Tomado de PNUD. (2018). Innovación para el desarrollo: Un enfoque integral. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recuperado de https://www.pnud.org.

Como resultado del proceso de ideación correspondiente a la fase de generación de prototipos, se crearon tres prototipos en torno a la prevención de la violencia en distintos ámbitos:

Figura 13: *Los tres prototipos generados: Caso Santiago de los Caballeros*





Nota: *Tomado de PNUD. (2018, p 18). Innovación para el desarrollo: Un enfoque integral. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recuperado de https://www.pnud.org.*

Como resultado del proceso se llegó a la conclusión de que las personas jóvenes son aliados estratégicos para las instituciones públicas principalmente en el proceso de formulación de soluciones efectivas ante problemáticas sociales, como segundo punto analizado, fue la importancia de la innovación social y la participación para contribuir en el proceso de formulación de políticas públicas.

Una de las lecciones aprendidas es que para que la metodología tenga el efecto deseado, en la medida en que las juventudes estén empoderadas respecto al proceso y exista apropiación de la metodología; lo anterior aunado a la voluntad de las instituciones ante las propuestas generadas, anuentes a implementar acciones acordes con las propuestas generadas.

Caso 2: Red Jovisolités, Juego Twist Thinking

La Red Jovisolités trabaja con personas jóvenes de diferentes países de Europa, entre estos España y Rumania, a partir de la implementación de la metodología DT diseñaron un juego llamado Twist- Thinking que consiste en: *"Twist-Thinking creatividad y la motivación de los jóvenes que quieren generar un cambio social en su entorno, a través de metodologías de aprendizaje, ideas con valor agregado e innovación social*." (Jovesolités, sf, p 29).

Con esta metodología se incentiva la generación de emprendimientos sociales, a partir de la generación de pequeñas iniciativas creadas por las personas jóvenes y que tengan un impacto social, incentivando a su vez la creatividad, colaboración y el intercambio de ideas.

El juego es un juego de cartas con el cual quienes participan se plantean un conjunto de preguntas que los conducen a la generación de ideas

Figura 14: *Portada del juego Twist Thinking*

Nota: tomado de Jovesolides. (sf). YounGO: Guía metodológica para la innovación social y el emprendimiento juvenil. Jovesolides. https://www.jovesolides.org/guias-yongo

La metodología se implementó en seis países: Bulgaria, Lituania, Italia, Eslovaquia, Rumania, Grecia y España con el objetivo de validar la herramienta y tomar en consideración los distintos aspectos metodológicos.

Cada laboratorio eligió el tema sobre el cual se enfocaría la implementación de la metodología, cabe decir que el juego con cartas permite una optimización adecuada del tiempo, ya que en promedio la metodología puede ser implementada en 14 horas o menos.

En el caso del grupo de jóvenes que participaron en Rumania, el espacio se coordinó con la Escuela Nacional de Gestión y el tema central abordado fue el de empleo joven, para lo que se definió inicialmente una lluvia de ideas para identificar los diferentes condicionantes y problemáticas comunitarias que requieren ser solucionadas por medio de iniciativas innovadoras. En este espacio participaron 28 personas jóvenes (Jovesolides, sf, p. 40).

Cuando se sometió a valoración por parte de las personas participantes, dentro de las observaciones se planteó la insuficiencia de tiempo para desarrollar algunas de las etapas, sin embargo, las valoraciones fueron positivas respecto a su efectividad, con excepción de la experiencia en Eslovaquia (Jovesolides, sf, p.42).

Algunas de las lecciones aprendidas con la implementación del juego inspirado en DT fueron;

a. A pesar de que el juego es interactivo, se requiere de una persona orientadora del proceso que conozca la herramienta y su proceso de aplicación para que pueda guiar a los jóvenes en el proceso.
b. Las personas jóvenes requieren tener conocimientos previos sobre los temas, por lo que es necesario contar con información para que sea posible trabajar en la definición de los problemas.
c. Se requiere mayor dinamismo ya que si bien consta de un proceso creativo, el mismo es estático, lo cual dificulta la exploración de ideas creativas.
d. El lugar en el cual se lleva a cabo el proceso es determinante para el éxito, es necesario la incorporación de otras metodologías como role- playing para la generación de ideas.

Caso 3: Design thinking for social innovation: el caso de Shanti

Este es el caso que presentan Tim Brown y Joselyn Wyatt, describe la forma cómo por medio de DT se logró resolver el caso de acceso al agua en una comunidad en la India. A pesar de que existe un centro de agua comunitario, el sistema de distribución tiene fallos que dificultan su adecuada distribución, por lo que las personas continúan utilizando el agua de los pozos.

Para ilustrar el caso se menciona a Shanti que es una joven usuaria, lo anterior con el fin de ubicar a las personas en el centro de las diferentes problemáticas: *"Aunque Shanti puede ir caminando a las instalaciones, no puede cargar el bidón de 19 litros que le exigen. Cuando está lleno de agua, el recipiente rectangular de plástico es demasiado pesado. No está diseñado para llevarlo en la cadera ni en la cabeza, donde le gusta cargar objetos pesados. Su esposo tampoco puede ayudarla a cargarlo. Trabaja en la ciudad y no regresa a casa hasta que cierran la planta de tratamiento de agua"*. (Brown y Wyatt, 2010, p. 31".

Por medio de la metodología DT se busca la definición de soluciones reales, adaptadas a las necesidades de la ciudadanía, ya que las planteadas hasta ahora no toman en consideración las distintas realidades, por ejemplo, la realidad de las mujeres. En este caso se busca el re diseño del servicio, basando dicho diseño en la empatía.

Como resultado de la aplicación de DT se llega a la solución del problema, es decir, brindando acceso al agua potable, con un rediseño en la infraestructura de distribución:

Tabla 19 Síntesis de resultados tras aplicación de DT, Caso en la India.

Fase	Aplicación metodológica
Empatizar	Aplicación de técnica de observación directa. Con la observación se determina que, aunque el agua era accesible, los recipientes de traslado no

	eran adecuados.
Definir	Se determina que el agua es potable y de acceso para todos, pero que el problema se debe al desajuste se debe a la infraestructura de distribución y también a la forma como se traslada el agua y las prácticas culturales.
Idear	Dado que quienes con frecuencia llevan el agua a las casas son las mujeres se buscó la forma de crear recipientes y formas de traslado que fuera más fácil, lo anterior respetando también los aspectos culturales de la comunidad.
Prototipar	Se procede con el diseño de instrumentos y recipientes que faciliten el traslado del agua.
Testear o evaluar	En el proceso de prueba la incorporación de cambios se ajusta el producto hasta alcanzar el objetivo planteado, involucrando a los usuarios finales.

Nota: tomado de Brown y Wyatt, 2010

Una de las conclusiones con la aplicación de DT en este caso tiene que ver con la importancia de involucrar a las personas usuarias en el diseño de un servicio, ya que los aspectos culturales juegan un rol fundamental en la generación de bienes y servicios. A pesar de que el problema no radicaba en el acceso al agua potable, sino en su forma de distribución y traslado, el reconocimiento de esto se dio en el momento en el que se involucró a la comunidad, principalmente a las mujeres ya que existen, además de los aspectos culturales, otros condicionantes como la fuerza corporal para el traslado del agua hasta sus viviendas.

4.2.7 Propuesta metodológica de Design Thinking para el Laboratorio de Innovación Social

A continuación, se describen las fases del proceso de DT diseñado específicamente para el trabajo con personas jóvenes en comunidades, partiendo de dos aspectos señalados anteriormente,

por un lado, la caracterización de las personas jóvenes y por otro, las consideraciones ya planteadas en el apartado 4.2.4.

Se requiere un adecuado uso del tiempo para cada una de las fases del proceso, por lo que se estiman sesiones de 3 o 4 horas para cada una de las fases, así mismo, el uso de metodologías que sean interactivas y principalmente que promuevan el trabajo en equipo. Para esto se toma como referencia la metodología utilizada por el Organismo Iberoamericano de Juventud.

La información que se muestra a continuación puede adaptarse a un formato de instructivo. Es necesario realizar una reunión previa para conocer el interés de las personas jóvenes de participar en el proceso de aplicación de la metodología, así mismo definir algunos aspectos logísticos para realizar cada una de las sesiones propuestas

4.2.7.1 **Propuesta Metodológica de Design Thinking para el Laboratorio de Innovación Social dirigido a Comités de la Persona Joven**

Fase 1: Empatizar

Objetivo: Generar un espacio de escucha para comprender las realidades de las personas jóvenes de los comités de la persona joven desde sus vivencias.

Anotaciones preliminares: Es necesario que el equipo facilitador realice una labor exploratoria preliminar para conocer algunos aspectos de la comunidad. Así mismo las personas facilitadoras deben preparar una infografía con datos que permitan comprender las principales problemáticas que atraviesa cada comunidad, para esto se debe realizar un estudio previo a nivel cantonal por parte de la Unidad de Investigación del Consejo de la Persona Joven tomando en cuenta las dimensiones del Desarrollo regenerativo.

Duración: **4 horas**

Tabla 20 Propuesta para Fase empatizar

Nombre de la actividad	Descripción	Duración aproximada
Presentación de cada uno de los miembros del CPJ participantes.	En este espacio todas las personas participantes se presentan y a su vez comentan su lugar de procedencia, y una de las razones por las que está participando en este proceso.	15 minutos
Actividades rompe hielo	Se pueden utilizar dos dinámicas rompehielos que faciliten la interacción	25 minutos
Cuestionario autogestionado	Por medio del Google form se plantean al menos 4 de las problemáticas que con más frecuencia aquejan a las personas jóvenes en el cantón vinculadas a las dimensiones de desarrollo regenerativo. Se determina cuál fue el tema predominante	20 minutos
Grupo focal con tres preguntas generadoras	A partir de la definición de un tema predominante, se inicia un grupo focal con tres preguntas generadoras diseñadas conforme a la problemática, las preguntas pueden ser genérica: - ¿De qué manera experimenta dicha problemática como persona joven? - ¿Conocen casos específicos? - ¿De qué manera afecta le afecta individualmente la problemática? - ¿Qué tipo de soluciones se han planteado al respecto?	1.5 horas
Mapas de empatía	Con fichas de colores generar los mapas de empatía planteando las siguientes preguntas: ¿Qué piensa y siente? ¿Qué ve?	1.5 hora

Nombre de la actividad	Descripción	Duración aproximada
	¿Qué dice y hace? ¿Qué oye? ¿Qué le duele? ¿Qué le motiva?	
Cierre de fase empatizar	Se hace un intercambio para conocer cómo se sintieron en la primera fase y se explica el objetivo de la fase 2.	20 minutos
	Total	4.20 min

Nota: Elaboración propia, 2025

Fase 2: Definir

- **Objetivo**: iniciar el proceso de identificación del problema de forma clara y concisa según los hallazgos generados de la fase de empatía.
- **Anotaciones preliminares**: En esta fase la persona facilitadora tiene posibilidad de profundizar sobre la realidad del cantón según la generación de datos generados por la Unidad de Investigación del Consejo de la Persona Joven. Algunos de los principales problemas ya fueron utilizados en el proceso de consulta a las personas jóvenes en la fase de empatía.
- **Duración**: **3 horas**

Tabla 21 : Propuesta para fase definir:

Nombre de la actividad	Descripción	Duración aproximada
Infografía del contexto local y su vinculación con el desarrollo regenerativo	Este espacio es para que la persona facilitadora haga una breve presentación de datos vinculados con la realidad local desde la lógica del desarrollo regenerativo.	30 minutos
Trabajo en grupos	Los jóvenes analizan distintas problemáticas en sus comunidades e incluso pueden proponer otras distintas a las ya expuestas.	1.5 hora
Priorización de problemas	A partir del dialogo y el consenso se determina tres de las problemáticas más frecuentes en sus comunidades.	30 minutos

Declaratoria del problema	Mediante votación se selecciona el problema que desean abordar por medio del proyecto partiendo de diversos criterios financieros, políticos, administrativo y de viabilidad.	1 hora
	Total	3 horas

Nota; Elaboración propia, 2025.

Fase 3: Idear

- **Objetivo**: Fomentar en personas jóvenes de los Comités de la Persona Joven la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas respecto a los problemas sociales previamente identificados.
- **Duración**: **3.5 horas**

Tabla 22 Propuesta para fase idear

Nombre de la actividad	Descripción	Duración aproximada
Dinámica de integración	Con el fin de propiciar un espacio de compartir y preparar al equipo para el trabajo conjunto se genera una dinámica de integración.	15 minutos
Repaso fase definir	Se explica a las personas jóvenes la importancia de la fase definir y se hace un repaso del resultado obtenido.	15 minutos
Técnica Brainstorming	Basado en la metodología propuesta por López, Bernardo (UCI) se requiere animar a los participantes para que propongan tantas ideas como sean posibles. Evitando juicios de valor o comentarios negativos. Se requiere de un pizarrón y fichas para ubicar las ideas en la pizarra. Es	

	importante mantener la sesión enfocada en el tema. También puede utilizarse la técnica de Brainwriting, la cual consiste en que cada participante escriba sus ideas de forma individual y posteriormente se comparten con otras personas para que puedan añadir otras ideas.	
Priorización de soluciones	Puede ser dividido el grupo en dos o puede mantenerse uno solo. Deben comenzar el proceso de priorización tomando en cuenta las ideas propuestas y clasificándolas según las siguientes dos preguntas: 1. ¿Es posible o alcanzable? 2. ¿Qué tipo de apoyos requerimos para ejecutarla? 3. ¿Tenemos recursos para hacerlo?	1 hora
Presentación de la problemática a resolver	El grupo de personas jóvenes presentan la idea de solución consensuada.	30 minutos
	Total	3.5 horas

Nota: Elaboración propia, 2025.

Fase 4: Prototipar

Objetivo: Construir prototipos de bajo costo para concretar la idea de solución**.**

- **Duración**: 4 horas

Tabla 23 Propuesta para Fase prototipar

Nombre de la actividad	Descripción	Duración aproximada
Repaso	Se inicia la sesión haciendo un repaso sobre los hallazgos de la fase anterior, haciendo repaso de la solución planteada previo al prototipado.	15 minutos

Prototipado de baja fidelidad	A partir de materiales de bajo costo (tijeras, papel, cartulina, etc.) se inicia el proceso de generación de un prototipo en dos grupos. Se garantiza que todas las personas participen en el proceso.	1 horas
Roleplaying	A partir de la simulación se divide el grupo en dos para iniciar el proceso de presentación del prototipo. Un grupo presenta el prototipo y el otro grupo se convierte en grupo experto que evalúa la solución para incorporar mejoras.	1 hora
Modificación del prototipo	Se incorporan los aspectos de mejora incorporados.	1 hora
Definición de grupo de invitados	Definir el nombre de 5 personas de la comunidad, podrían ser jóvenes, el enlace municipal, funcionarios de otras instituciones para presentar el prototipo.	15
	Total	3.15 horas

Nota: Elaboración propia, 2025

Fase 5: Evaluar

- **Objetivo**: Validar soluciones con un grupo de personas de la comunidad según sea el planteamiento del proyecto.
- **Duración**: **2 horas**

Esta sesión puede realizarse de forma virtual, esto dependerá del nivel de conectividad de las personas participantes. El perfil de las personas que participarán en el proceso de presentación y evaluación del proyecto dependerán del perfil del proyecto. Este es un espacio moderado en su totalidad por el grupo de personas jóvenes con el acompañamiento del profesional facilitador del proceso.

Tabla 24 Propuesta para la fase de testeo

Nombre de la actividad	Descripción	Duración aproximada
Presentación del proceso	Las personas jóvenes participantes dan la bienvenida y agradecen a las personas participantes. Explican el objetivo de la reunión. Hacen un breve resumen del proceso y sus resultados.	30 minutos
Presentación del prototipo	Se hace una presentación del prototipo y una descripción de la propuesta planteada.	30 minutos
Retroalimentación	Todas las personas participantes tendrán turno para plantear preguntas y comentarios en relación con la propuesta.	30 minutos
	Total	1.5 hora

Nota: Elaboración propia, 2025

La metodología durante el proceso de testeo o validación se puede hacer de diferentes maneras según sea la realidad local, incluso podría valorarse hacer una presentación con autoridades del Concejo municipal y el alcalde.

4.2.8 Implementación de la metodología Design thinking en el Laboratorio de innovación social propuesto

Partiendo de las distintas experiencias analizadas para la elaboración de este capítulo, así como la experiencia de trabajo con personas jóvenes, se hace necesario plantear un conjunto de consideraciones como parte de la estrategia de implementación de esta metodología.

a. *Contribuir al fortalecimiento de las capacidades municipales respecto al Comité de la Persona Joven:* Tal como se explicó en el marco institucional, los Comités de la Persona

Joven son comisiones municipales, por lo que se requiere generar condiciones tanto jurídicas como administrativas que empoderen a las municipalidades respecto al funcionamiento de dicho Comité. Esto es fundamental para que la presupuestación anual de los recursos y los procesos de contratación administrativa, que son responsabilidad municipal, se den de forma efectiva y acorde a los proyectos planteados por las personas jóvenes.

Para esto se propone, en el marco del Laboratorio de Innovación Social, la implementación de talleres y reuniones tanto con el personal técnico municipal, como con las autoridades políticas, algunas de las personas participantes pueden ser: asesorías legales, contadores, enlaces municipales de las áreas sociales, alcaldía o vicealcaldía, regidores, entre otros. Cabe mencionar que este tipo de actividades ya en la actualidad se realizan.

b. *Fomentar la colaboración interinstitucional a nivel territorial* Existen estructuras en el ámbito territorial que pueden ser aliados importantes para el trabajo conjunto con las personas jóvenes representantes de diferentes sectores en los Comités de la Persona Joven. Una de estas estructuras son los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional, creados según la Ley e transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades (8801): *Es así como los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional se convierten en una ventana de oportunidades para los gobiernos locales, si se aprovecha este mandato de ley, la persona titular en la alcaldía tiene la potestad de convocar a los representantes de todos los entes públicos para coordinar las acciones de desarrollo de manera planificada y con una agenda de inversión (UNED, sf, p2).*

Según se establece en el marco jurídico, las alcaldías tienen la oportunidad de conformar estos consejos con el fin de generar redes locales articulando esfuerzos para atender las necesidades de la ciudadanía.

Así mismo las asociaciones de desarrollo y las personas líderes comunales pueden contribuir en el desarrollo de ese tejido social que deben abrirse también a la participación de las juventudes, en la generación de propuestas.

c. *Capacitar a las municipalidades y otros actores respecto a la metodología* Sin duda la necesidad de contar con aliados en el ámbito comunitario e institucional es necesario para un adecuado proceso de implementación de la metodología y de la generación de proyectos basados en los prototipos generados por las juventudes, es fundamental. Es por esto por lo que la capacitación constante y la posibilidad de fomentar espacios de escucha a nivel comunitarios son parte importante de esta estrategia. Existen posibilidades de generar sinergias con el Área de Capacitación Municipal del IFAM, para incluir en las líneas de capacitación temáticas relacionadas con formulación de proyectos por medio de metodologías participativas.

La capacitación se pude generar en las siguientes líneas: a. concientización sobre el aporte de las personas jóvenes en el desarrollo comunitarios, b. la metodología DT como recurso para la generación de proyectos en el marco del desarrollo regenerativo con recursos de los Comités de la Persona joven y c. formador de formadores (generar las condiciones técnicas para que otras personas en la municipalidad desarrollen la implementación de la metodología, dicho proceso puede ser acreditado tanto por el CPJ como por el IFAM).

d. *Formación de liderazgos y otros procesos complementarios que empoderen a las personas jóvenes.* El empoderamiento es la base para fomentar la participación en espacios de toma de decisiones como lo son los Comités de la Persona Joven. Tal como se señala en el documento de PNUD: "*Las soluciones prácticas provienen de una juventud empoderada y una institucionalidad abierta a la participación ciudadana". (PNUD, 2018, p. 25)*

Dicho empoderamiento es posible en la medida en que se continúen formando capacidades en temas de liderazgo, tal es el caso del programa **Incidamos** del Consejo de la Persona Joven en conjunto con la Fundación Konrad Adenauer. Los mecanismos de participación que incentivan el involucramiento de las juventudes en beneficio de las comunidades facilitan la co-creación como forma de involucramiento y como forma de construir ciudadanía para promover una visión empática y generando arraigo territorial en quienes determinaran el rumbo de la sociedad y del planeta; "*La juventud es un aliado estratégico para las instituciones públicas y para los tomadores de decisión a la hora de formular soluciones efectivas a sus problemáticas sociales." (PNUD, 2018, p. 25)*

4.2.9 Sostenibilidad financiera de los proyectos diseñados con DT

Existe por Ley 8261 la asignación de recursos para todos los Comités de la Persona Joven que se encuentren conformados tal como lo establece dicha normativa. El 22.5% del presupuesto ordinario del Consejo de la Persona Joven se distribuye proporcionalmente, según los criterios establecidos por la Ley, entre los cantones y consejos municipales de distrito, esto asegura que cada año las municipalidades reciban los presupuestos según los objetivos planteados en los proyectos aprobados por los Comités.

No obstante, las municipalidades y otros actores públicos y privados podrían canalizar recursos para fortalecer aún más los presupuestos destinados a estos proyectos. A continuación, se señalan al menos tres aspectos que se puede tomar en cuenta para tales efectos:

Diversificación de las fuentes de financiamiento: Para garantizar la sostenibilidad de los proyectos es fundamental que las municipalidades destinen contrapartidas que incrementen la posibilidad de cumplir con los objetivos del proyecto planteado conforme al prototipado. De ahí la importancia de implementar la metodología DT, porque al generar una propuesta de solución tangible, esto permite comprender con mayor amplitud el destino de los presupuestos requeridos para materializar las diferentes iniciativas, las cuales deben ser acordes a las posibilidades económicas reales. La generación de actividades o procesos conjuntos con otras instituciones puede facilitar el incremento en el uso de los recursos, que no siempre deben ser económicos, también pueden verse reflejados en recursos humanos, materiales, alimentación, insumos como computadoras, entre otros.

*Definición de métricas para la evaluación de impacto***:** más allá de solo definir indicadores de procesos, se hace necesario la generación de indicadores de impacto, dichos indicadores serían de gran valor para el Laboratorio de Innovación Social ya que permitiría comprender la forma cómo el proyecto puede transformar la realidad social, ambiental y económica del cantón. Dichos indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos, no se cuenta con recurso humano especializado para dicha labor, no obstante, se pueden definir algunos indicadores que sean factibles.

Los indicadores de impacto que podrían resultar relevantes para el Laboratorio de Innovación Social son los concernientes a la participación ciudadana de las personas jóvenes, según plantea Del Cioppo y Bello:

"*Participación Ciudadana En lo que se refiere a la participación ciudadana, los indicadores se concentran en la percepción y aprobación de la gestión del proyecto, la percepción de la institucionalidad, la satisfacción con base a los resultados y la puesta en práctica, la integración comunitaria a través de la asistencia y participación, el ausentismo y la tasa de deserción, la apropiación de las herramientas, técnicas y métodos, la disposición social para la participación y el seguimiento a través de mecanismos eficientes de contraloría*"(2018, p. 108)

Es importante tener en consideración que esta propuesta es retadora ya que su sostenibilidad depende en gran medida del nivel de involucramiento tanto de las juventudes como de los distintos actores locales. La participación es un reto en si misma dado que existen aspectos culturales que la condicionan.

La mejora en la calidad de vida de las personas en la comunidad puede ser evaluada en términos cualitativos, para lo que se requiere proveer algunos indicadores desde el LIS**.** El sistema de evaluación continua puede ser tomado en el marco de este Laboratorio.

Replicabilidad y visión de proceso: El intercambio de experiencias con otras personas jóvenes de otros cantones y la exposición de prototipos es una oportunidad para que los proyectos sociales puedan implementarse en otras localidades. Esto permitiría optimizar recursos y tiempo o incluso el perfeccionamiento de un prototipo desde la vivencia de otras personas en otras zonas geográficas. Otro aspecto importante es que el prototipo, dependiendo de la naturaleza, no necesariamente debe implementarse en un mismo año presupuestario (tomando en cuenta la estimación de costos) sino que puede implementarse por fases e ir desarrollando el proyecto durante los años que sea necesario, por fases.

4.2.10 Mapeo de recursos necesarios

A continuación, se mencionan los recursos requeridos para la implementación de la metodología DT en la generación de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven:

Recurso humano

Existen algunas de las condiciones requeridas para la implementación de la metodología, siendo una de estas la disponibilidad de recurso humano profesional para asumir el rol de facilitación y de mentoría; así mismo recurso humano de apoyo y también el criterio de expertos en materia de juventud.

Tabla 25 Perfiles requeridos según roles y responsabilidades

Rol	Responsabilidades
Facilitador principal	Es el facilitador de los talleres y replicador de la metodología. Asegura la participación activa, motiva a participar y da seguimiento a cada uno de los principios preestablecidos. Es una persona con experiencia de trabajo con personas jóvenes.
Facilitador auxiliar	Puede ser un funcionario municipal o algún líder comunal, tiene el rol de colaboración en el proceso de implementación de la metodología. Facilita materiales y asiste al equipo durante el proceso. No opina directamente sobre los temas, pero puede emitir algunas recomendaciones respecto a la realidad local.
Coordinador logístico	Es una persona que se encarga de la convocatoria, y de definir aspectos logísticos. Procura la permanencia y constancia de las personas jóvenes durante el proceso. Ayuda en la coordinación técnica, logística y distribución de recursos.

Nota: Elaboración propia, 2025.

Al igual como se mencionó anteriormente respecto a la metodología, la realidad contextual es determinante para contar con el recurso humano suficiente para llevar a cabo el proceso.

Recursos Materiales:

Se pretende facilitar espacios en los cuales no se requiera la inversión de recursos adicionales para la compra de materiales, ya que esto podría ser perjudicial para el ambiente.

A continuación, se enlistan algunos materiales:

- Materiales de bajo costo como útiles y materiales de oficina como papel, cartulina, tijeras, marcadores, goma, lápices, entre otros.
- Uso de herramientas visuales como post it, pizarras, tableros de trabajo, entre otros.
- Equipo tecnológico: no se cuenta con recurso tecnológico institucional para los talleres, no obstante, se podría tener acceso ya sea por medio de las personas jóvenes participantes e incluso los mismos gobiernos locales, podría solicitarse colaboración para que durante el proceso se cuente con acceso a internet y computadora. Es necesario disponer de un proyector y una computadora para el debido seguimiento a la metodología.

Espacio físico y plataformas virtuales

- Contar con espacios comunitarios tales como salones comunales, coordinar espacios en escuelas, gimnasios u otros que puedan ser espacios seguros y amplios para la implementación de la metodología.
- Se cuenta con licencias en plataformas virtuales para las actividades en esta modalidad, principalmente la de evaluación con otros actores comunitarios.

Capacitación continua

La capacitación continua es fundamental para la sostenibilidad de la metodología y del LIS. La generación de un programa de capacitación continua debe fortalecerse en dos sentidos: por un

lado, para el involucramiento de las personas jóvenes y por otro para la formación de otros formadores, que pueden ser funcionarios municipales o de otras instancias que se sumen.

Así mismo se requiere la programación de Talleres introductorios para los Comités de la Persona Joven que facilite el nivel de apropiación respecto a la metodología de trabajo.

A nivel interno institucional, podría valorarse para el futuro la generación de un programa de mentoría y acompañamiento que se encargue de orientarlos en el proceso de formulación, implementación y seguimiento. Así mismo que los acompañen como interlocutores con las mismas municipalidades. Esto podría incorporarse una vez superados los primeros dos años de experiencia en la implementación del proyecto.

4.2.11 Resumen de hallazgos clave para la aplicación de la metodología en el marco del PFG

Durante el capítulo se ha explicado detalladamente las consideraciones metodológicas necesarias para la aplicación de la metodología DT en el marco de un Laboratorio de Innovación Social, a continuación, y como cierre del capítulo se presentan tres de los hallazgos principales:

a. Las adaptaciones metodológicas son el resultado de un entendimiento profundo respecto a los involucrados y sus realidades: es necesario conocer, conectar y empatizar con la población para potenciar su productividad y el interés de buscar soluciones conjuntas basadas en el pensamiento creativo.
b. La confianza y el respeto son ejes primordiales de la metodología DT: parte de las habilidades del equipo facilitador tiene que ver con la generación de un ambiente seguro libre de violencia, esto constituye en un aprendizaje que trasciende la aplicación de la metodología.

c. La generación de prototipos puede constituirse en una forma de participación concreta y efectiva en la generación de proyectos por parte de personas jóvenes y otras poblaciones en el ámbito local: observar, escuchar y materializar una idea es el resultado de un pensamiento abstracto y complejo propio de los seres humanos, la generación de prototipos además de involucrar a las personas en la solución de problemas complejos, también puede contribuir en la reivindicación y la participación proactiva, fomentando los liderazgos y la empatía con las otras personas.

4.3 Integración de la metodología Design Thinking y los fundamentos del desarrollo regenerativo:

El capítulo que se desarrolla a continuación tiene como objetivo definir conceptualmente los principios de desarrollo regenerativo. Dentro del marco teórico que define el desarrollo regenerativo, existe un conjunto de expectativas en torno al cambio de mentalidad que se requiere para que las personas creen acciones regenerativas que incidan positivamente tanto en su calidad de vida como en su relación con el entorno.

4.3.1 Introducción

Desde el punto de vista de Mario Socatelli, la colaboración y la conexión de las personas respecto a su entorno, desde el punto de vista del enfoque holístico que es propio del desarrollo regenerativo, es fundamental para generar los impactos que el planeta y la sociedad requieren. La efectividad de los procesos conjuntos, del intercambios de visiones y conocimientos que se gestan con la aplicación de la metodología DT para la generación de proyectos en el marco de un Laboratorio de Innovación Social, resulta pertinente en la medida en que impactan de forma positiva los sistemas vivos: "*El desarrollo regenerativo implica trabajar de manera*

colaborativa a partir del potencial inherente de los sistemas vivos, los humanos y el resto de la naturaleza, para desarrollar niveles más altos de sinergia, simbiosis y colaboración". (Socatelli, 2020, p. 8).

La propuesta con este PFG contempla la generación de proyectos bajo el enfoque de desarrollo regenerativo desde una perspectiva de innovación social, para la generación de conocimiento empírico e intercambio de experiencias, así como acciones colectivas en beneficio de las comunidades, por medio de la cual se construye una identidad común, un propósito que involucra a personas jóvenes en el contexto de sus comunidades. Dar propósito a los proyectos que presentan los Comités de la Persona Joven conlleva beneficios desde el punto de vista administrativos y operativos, y beneficios para el bien común.

El capítulo contiene: un primer apartado en el que se plantea la definición conceptual de desarrollo regenerativo y los seis pilares que lo definen, para posteriormente hacer referencia al rol de las personas jóvenes en el contexto de un Laboratorio de Innovación Social enfocado a la formulación de proyectos bajo el enfoque de desarrollo regenerativo.

Posteriormente, en los otros sub apartados se hace referencia al aporte de la metodología de DT en dicho proceso y su importancia para la generación de ideas de proyectos innovadoras que beneficien e impacten en las comunidades. Esto acompañado de un conjunto de lineamientos que pueden ser tomados en consideración para la implementación de DT enfocada a la formulación de soluciones regenerativas. Por último, al igual que los capítulos anteriores, se plantean algunos hallazgos que pueden ser de importancia para el desarrollo del capítulo próximo.

4.3.2 Definición de desarrollo regenerativo:

Wahl Daniel (2016) habla sobre los cambios que experimenta el mundo en la actualidad, cambios que son inevitables, pero que además conllevan a que, como sociedad y como culturas, las personas se cuestionen el rumbo o destino de las personas y el entorno; textualmente afirma: *"El cambio climático es solo una de las crisis convergentes que requieren una respuesta coordinada a nivel global que no es otra cosa que una transformación de la civilización. La humanidad se enfrenta a desafíos sin precedentes y a oportunidades inigualables. Seguir como siempre ya no es una opción." (Wahl, 2016, p.16).*

En este escenario la innovación trasciende de ser un simple concepto para convertirse en una metodología de trabajo que debe ser tomada en cuenta tanto en los proyectos sociales como en el diseño de las políticas públicas. Esto conlleva la participación de las personas y la generación de una conciencia colectiva para repensar el rumbo que se debe tomar ante transformaciones que son inminentes, que involucran a toda la sociedad, y donde las personas jóvenes tienen un rol fundamental.

Dentro de su planteamiento teórico, Wahl insiste sobre la importancia de que la cultura y la interacción con el entorno caminen de la mano. Y ¿qué es la cultura si no la representación de cómo los seres humanos se adaptan al mismo? la existencia de culturas con tendencias degenerativas ocasiona un desbalance y crisis a nivel global, las cuales son evidentes tanto en lo ambiental, como en lo social y económico. Entender la economía como un fin en sí mismo resulta contraproducente cuanto esto conduce al planeta a su destrucción.

Es por esto por lo que la generación de una conciencia colectiva es fundamental para avanzar hacia nuevas formas de resolver problemas sociales complejos y por tanto mayor

equilibrio; *"La práctica del desarrollo regenerativo comienza con comprender que todas las actividades humanas tienen el potencial de devolverle la salud a los suelos, las cuencas hidrográficas, los humedales, los bosques, los océanos y la biodiversidad. Solo es necesario acoger una nueva mentalidad que fomente cambios en la forma de relacionarse con el entorno*". (Socatelli, 2020, p. 6).

¿Qué es el desarrollo regenerativo? Podría entenderse el desarrollo regenerativo como el resultado de un proceso de análisis que superan los planteamientos propios del desarrollo sostenible como estrategia para conservar el ambiente, promoviendo a su vez el desarrollo de las economías. Según el planteamiento de Socatelli:

"El desarrollo regenerativo, surge como un marco conceptual para evaluar el funcionamiento de la sociedad, en los aspectos: sociales, económicos, políticos, culturales, ambientales, etc., que incluye los preceptos de sostenibilidad, pero los trasciende para crear sistemas que permitan superar la naturaleza destructiva del presente sistema económico, y propicien una actividad humana equitativa, participativa que genere prosperidad, armonizando y evolucionando con la naturaleza". (Socatelli, 2020, p. 4).

El desarrollo regenerativo no se trata de un nuevo concepto, sino de una actitud proactiva ante los impactos negativos que el ser humano ha ocasionado al entorno como un todo, tanto en términos ambientales, como sociales, políticos y económicos. Por tanto, tiene que ver con las acciones que se tomen para revertir y regenerar dichas consecuencias, amortiguando sus efectos. *"debemos pasar del diálogo y discurso a la acción; no existe un plan B, así como no existe un planeta B*" (Müller, E, 2016, p 24).

Figura 15:*¿Cómo definir desarrollo regenerativo?*

Nota: Elaboración propia (2025) basado en Socatelli, 2020

Esta definición supera algunas de las limitaciones del enfoque sostenible, en palabras de Daniel Wahl (2016) el desarrollo sostenible no es un objetivo adecuado y dadas las características del entorno actual, las acciones que desde este se implementan, no son suficientes dada la magnitud de la degeneración en la que se encuentra el planeta. El ser humano sin ecosistemas funcionales no puede vivir, esto involucra a personas en condición de pobreza o personas con dinero, es decir, que la forma acelerada como el planeta se deteriora implica el repensar de nuevas formas de intervenir.

Las alternativas y la visión de la transformación no están dando tregua al ser humano, ya que la falta de una conciencia en relación con el deterioro social, ambiental y económico imposibilita identificar las consecuencias de las decisiones individuales y colectivas.

Es en ese escenario donde la innovación se convierte en una necesidad, Wahl la llama *"innovación disruptiva*" (Wahl, 2016, p. 66) en la cual las industrias e incluso las instituciones, deben comenzar a cambiar las antiguas formas de producir o atender las diferentes problemáticas para adoptar nuevas formas. En esas nuevas formas de resolver es donde se crean las oportunidades de transformación.

Los procesos de cambio requieren voluntad, pero también requieren la recomposición del pensamiento, de las prácticas y de la forma de comprender la realidad en la que el ser humano vive La innovación para la transformación cultural hacia una con mejores condiciones para el desarrollo regenerativo, requiere el equilibrio entre imaginar y diseñar un futuro común, permitiendo el surgimiento de una consciencia colectiva, prestando atención a cómo nos relacionamos con nosotros mismos, nuestras comunidades y el mundo. (Wahl, 2026, p. 99).

Así, las personas jóvenes y las nuevas generaciones requieren comprender y empatizar con esta realidad para que, por medio de la participación ciudadana generen alternativas disruptivas, bajo un pensamiento colectivo distinto.

4.3.3 Principios del Desarrollo Regenerativo y su relación con la generación de espacios que promuevan innovación social:

La innovación social construida desde la visión colectiva tiene intrínseca la visión de la solidaridad, de conciencia y empatía. Se puede afirmar que la innovación social es toda iniciativa que emplee métodos transformadores para abordar problemas sociales, culturales, económicos, ambientales, entre otros.

El enfoque de desarrollo regenerativo promueve una visión holística y sistémica de los ecosistemas y de la sociedad en su integralidad, esta visión promueve un cambio de mentalidad,

que es posible en la medida en que se construye en los actores sociales, una visión empática respecto a su entorno. ´

Este enfoque holístico responde al hecho de que los seis pilares del desarrollo regenerativo están conectados entre sí, en la medida en que uno de estos se desarrolla, también los otros deben evolucionar para construir sociedades justas que incidan en el desarrollo humano, ambiental y social de forma simultáneo, siendo el componente espiritual fundamental, ya que se relaciona directamente con las personas a nivel interno.

El territorio es el espacio desde el cual se construye el desarrollo regenerativo, en palabras de Müller, la implementación de desarrollo regenerativo en el ámbito territorial requiere de una gestión creativa donde la gobernanza participativa permita encontrar tanto el uso de la ciencia como los saberes locales en el proceso de construcción de alternativas con involucramiento por parte de las personas cuyo último fin es el bienestar común. (Müller, E, 2016, p. 24)

Tabla 26 Los seis pilares del desarrollo regenerativo según E. Müller

Pilar	Temas claves para la formulación de proyectos
Ecológico	- Regeneración de los ecosistemas naturales y productivos. - Recuperación de los suelos - Mitigación del cambio climático - Capacidad de retención del agua, protección de los matos acuíferos. - Regeneración de los ecosistemas. - Generación y cuidado de las áreas protegidas. - Implementación de soluciones basadas en la naturaleza. - Posicionar un enfoque y una forma de pensamiento en la cual el ser humano es parte del ecosistema y requiere de la naturaleza para subsistir.
Social	- Acciones enfocadas a la construcción de sociedades funcionales, equitatitivas, participativas y activas. - Tejido social inclusivo.

Pilar	Temas claves para la formulación de proyectos
	- Personas con mayor participación en la generación de modelos de desarrollo solidarios y acotados a la realidad local. - Mayor respeto a los derechos comunitarios.
Económico	- Sistema económico global que permita promover un desarrollo humano más equitativo. - Economías justas e incluyentes. - Indicadores económicos basados y enfocados en el bienestar de las personas. - Economía basada en modelos con visión holística. - Implementación de modelos de economía circular en procura de una vida digna para todas las personas. - Economía distributiva. - Permear la valoración del costo real del capital material.
Político	- Promoción de la ética y trasparencia para el fortalecimiento de los sistemas democráticos. - Fomentar democracias participativas. - Formar jóvenes que desarrollen habilidades sociales y humanísticas para incorporarse en las dinámicas políticas construyendo una agenda a largo plazo. - Generación de mayor conciencia en la construcción de una agenda política que trascienda a los partidos políticos. - Generación de políticas públicas que permitan cambios de paradigma.
Cultural	- Conocimiento local como base para generar respuestas adaptativas a los cambios globales. - Rescate de la diversidad cultural y los saberes. - Adaptabilidad cultural y patrimonial. - Promoción de un espíritu crítico y analítico en las personas menores de edad y jóvenes.
Espiritual	- Impulso de una sociedad de cuido. - Consciencia y conexión empática con la naturaleza - Cambios internos- nuevas visiones con mayor reverencia a la vida.

Nota: Elaboración propia (2025) según el Müller E (2016)

En el caso de las personas jóvenes y de su participación en el marco de un Laboratorio de Innovación Social, dado que el mismo sistema educativo no necesariamente construyen esa visión

holística, requiere de otros espacios para la construcción de un pensamiento colectivo que favorezca la generación de iniciativas regenerativas desde la innovación:

"*Los desafíos socio ecológicos a los que nos enfrentamos en el momento actual frecuentemente no llegan a estar presentes en los programas curriculares de las instituciones educativas habituales. Los sistemas educativos suelen estar obsoletos y no cuentan con la innovación necesaria para formar agentes de cambio que sean capaces de responder a las nuevas oportunidades y solventar los retos actuales a los que nos enfrentamos como humanidad." ((Observatorio La Rábida, 2021, p. 47).*

Por esto, el desarrollo regenerativo comprendido desde la innovación social, promueve un método disruptivo de aprendizaje y de incidencia en los distintos espacios de participación, con esto, las instancias locales comienzan a tener un papel protagónico.

Adicionalmente, el desarrollo regenerativo conduce a las personas a la generación de sinergias por medio de la colaboración, en la medida en que las personas, las instituciones y otros actores en el ámbito local participan en la co-creación de acciones conjuntas se consolidan procesos de transformación sostenibles y efectivos.

La colaboración constituye uno de los rasgos fundamentales en los procesos de innovación social y en el desarrollo regenerativo: "*Cada vez más, tales iniciativas encontrarán el apoyo activo del gobierno local, regional y nacional. En el Reino Unido, el emergente "sector de la coproducción" está ofreciendo una alternativa culturalmente transformadora para proporcionar al público" (Wahl, 2016, p.99)*

En esta construcción de entornos colaborativos, las instituciones públicas pueden generar aportes importantes, con el objetivo de "dejar atrás las formas obsoletas" de generar acciones en

el ámbito del desarrollo regenerativo; dicha participación entendida como positiva y no como una amenaza.

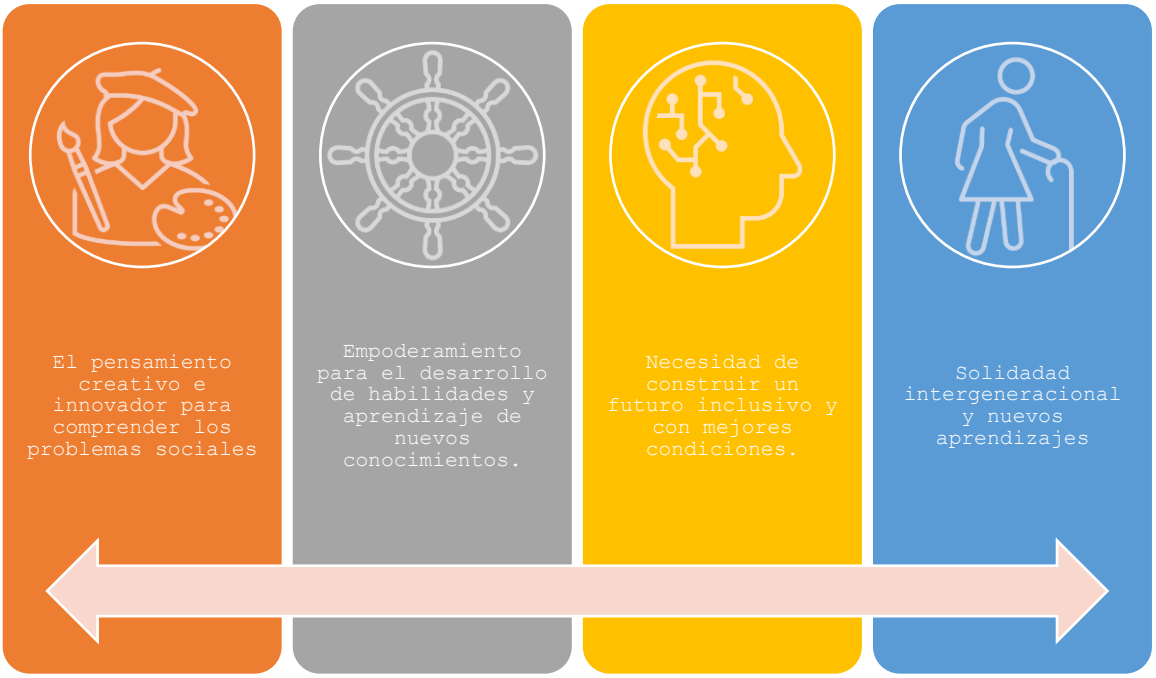
La realidad actual amerita la generación de impactos contundentes y el apoyo a iniciativas que además de apuntar a la rentabilidad económica, puedan llevar al bienestar colectivo, "*La innovación pública ocurre cuando somos capaces de generar transformación hacia nuevas soluciones, nuevos servicios, nuevos productos o modelos cuyo impacto se evalúa en términos de generación de valor público" Observatorio La Rábida, 2021, p. 47*

4.3.4 Rol de las Personas Jóvenes en el contexto de un Laboratorio de Innovación Social que promueva el Desarrollo regenerativo

El empoderamiento juvenil para impulsar el cambio es fundamental para la generación de sociedades sostenibles, conscientes y preocupadas por los embates del mundo actual. Ese empoderamiento se ve reflejado en la participación en distintos espacios de toma de decisión, en lo local y nacional; y también en la construcción de una sociedad más justa en la cual este sector de la población pueda ser protagonista, de forma solidaria, en la construcción de soluciones que promuevan el bienestar común.

En este sentido, la educación para el emprendimiento social surge como herramienta para fomentar habilidades, nuevas formas de pensamiento, de comprensión del entorno y de disponer de los recursos disponibles. El cambio o transformación social es inminente y constante, empoderar a las personas jóvenes y hacerlos parte de este cambio, es fundamental para el desarrollo. (Ramasamy, J., Moripi, F. B., & Chan, K. 2024, p.1)

Figura 16: *¿Por qué es importante la participación de personas jóvenes en un Laboratorio de innovación social para la elaboración de propuestas regenerativas?*



Nota: Elaboración propia basado en el texto de Ramasamy, J., Moripi, F. B., & Chan, K. 2024

La educación es uno de los recursos más importantes para garantizar, por un lado, el empoderamiento y por otro, emprendimientos sociales basados en el reconocimiento de las distintas problemáticas que aquejan a la sociedad y también a sus pares. Es por esto que la propuesta de un Laboratorio de Innovación Social para personas jóvenes debe considerar el análisis de información y generación de datos que fortalezca el proceso de aprendizaje.

Ramasamy, J., Moripi, F. B., & Chan, K. señalan: "*En primer lugar, es imperativo reconocer que la juventud de hoy representa una vasta reserva de potencial sin explotar. Sin embargo, simplemente poseer potencial es insuficiente; debe ser canalizado y cultivado a través de medios apropiados".* (Ramasamy et al, 2024:1)

El fomento de una mentalidad propicia para la innovación y el cambio social desde el pensamiento joven puede abrir una ventana de oportunidad para explorar nuevas formas desde la creatividad propia de la juventud. Una etapa del ciclo de vida que se destaca por la vitalidad, las nuevas formas, un pensamiento que con herramientas que lo orienten a explorar el potencial, puede ser un recurso fundamental para la generación de proyectos.

Según Julián Betancourt: *Educar en la creatividad, es educar para el cambio y formar personas ricas en originalidad, flexibilidad, visión futura, iniciativa, confianza, amantes de los riesgos y listas para afrontar los obstáculos y problemas que se les van presentado en su vida escolar y cotidiana. Además de ofrecerles herramientas para la innovación. La creatividad puede ser desarrollada a través del proceso educativo, favoreciendo potencialidades y consiguiendo una mejor utilización de los recursos individuales y grupales dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. (Gómez Cumpa et al., 2005, p. 87).*

4.3.5 Relevancia de Design Thinking en Innovación Social:

En el capítulo anterior se presentaron las definiciones de cada una de las fases de DT haciendo énfasis en la aplicación de éstas en el escenario de proyectos sociales y en este caso con enfoque de desarrollo regenerativo. En esta sección se hace referencia a la relevancia que tiene esta metodología para propiciar la innovación social en proyectos con dichas características:

a. *DT fomenta la creatividad y la innovación disruptiva*:

La metodología de DT rompe con las barreras de los enfoques tradicionales, apela justamente a la construcción de ideas de “abajo hacia arriba”; es decir, partiendo del juicio de las personas participantes, usuarias y quienes enfrentan una problemática social específica en un escenario en el cual las acciones humanas se hacen necesarias y urgentes, para que sea desde ahí

donde se construyen las soluciones innovadoras. Esto no sólo se aplica a los avances de los mercados y la elaboración de productos, también es posible incorporar en el quehacer de la institucionalidad pública y las comunidades en miras de plantear proyectos en temáticas vinculadas con el desarrollo regenerativo.

En palabras de Tim Brown y Wyatt: *"El **Design Thinking** no sólo busca soluciones innovadoras, sino que también fomenta la colaboración entre diversos sectores, como el público, privado y sin fines de lucro. Este enfoque permite una mejor comprensión de los problemas sociales y promueve la creación de soluciones que responden directamente a las necesidades de los usuarios"* (Brown y Wyatt, 2010, p. 33).

Ante un mundo con recursos tecnológicos diversos y con posibilidades de acceso al conocimiento se requiere del pensamiento disruptivo para incrementar los impactos en el ámbito social.

Existiendo además una serie de problemáticas y desafíos en el ámbito ambiental, político, social y económico que demandan nuevas formas de gestión y mayor participación ciudadana. La interacción humana es importante para la construcción de pensamientos y conocimientos que conduzcan a una visión disruptiva de cada uno de los ámbitos.

b. Ubica a las personas como agentes de cambio

La incorporación de DT en el quehacer de las organizaciones según Tim Brown es el primer paso hacia la efectividad, ya que reconoce el aporte de las personas en el éxito de la invención y la innovación, es decir que, ubicar a las personas como parte de la solución también garantiza procesos de transformación. La construcción de una nueva forma para dar respuesta es posible

cuando las personas participan porque es posible comprender la evolución tanto del pensamiento como de las necesidades emergentes. (Tim Brown, 2020, p 157)

En las instituciones públicas, por ejemplo, las formas de resolver con efectividad servicio de salud en la actualidad, no son iguales a las demandas que existieron en el pasado, incluso las necesidades de las personas se transforman, así como se transforman las visiones y las tecnologías.

Los aspectos tales como el cuerpo, la cultura y el entorno adquieren importancia a partir de la metodología DT. Esto genera empoderamiento, efectividad y sostenibilidad en los proyectos, la fase de prototipado aporta a la innovación ya que las personas tienen la oportunidad de ver reflejadas sus soluciones en elementos tangibles que pueden ser en computadoras, maquetas, dibujos u otros recursos visuales.

c. *Permite la solución innovadora ante problemáticas sociales y ambientales específicas con ideas tangibles*:

La sociedad es compleja, y los problemas sociales son multidimensionales, el aporte de DT al proceso de construcciones de acciones innovadora por medio de ideas tangibles garantiza un mayor nivel de apropiación por parte de las personas.

El enfoque sistémico e iterativo facilita la generación de soluciones innovadoras, las cuales cumplen con los objetivos definidos desde la fase de la empatía, esto permite que las ideas de las personas adquieran principal relevancia. Esa misma empatía se concreta en la medida en que las necesidades de las personas se ven reflejada en los productos y servicios.

Por su parte la co-creación se convierte en una forma de trabajo que incrementa el nivel de apropiación. En términos de formular proyectos enfocados en áreas del desarrollo regenerativo,

facilita el acercamiento de las personas a una visión distinta respecto a sus entornos, propiciando una visión solidaria y consciente.

4.3.6 Beneficios de DT en la generación de proyectos de desarrollo regenerativo:

Los aportes de la metodología DT para el desarrollo de proyectos enfocados del desarrollo regenerativo son múltiples, no obstante, para el desarrollo del presente PFG se hará el análisis de tres de estos aspectos:

El DT da especial importancia a la comprensión profunda de la sociedad y su interacción con el ambiente dentro de las comunidades: Desde la fase de empatía, la comprensión de la percepción de las personas respecto a su entorno y sus comunidades constituye un elemento fundamental para la generación de propuestas en el marco del desarrollo regenerativo. Esto por cuanto con el desarrollo regenerativo, tal como se abordará en el próximo capítulo, se busca comprender no sólo el entorno natural, sino también el social, entendiendo además el equilibrio y la interacción de las personas con el ambiente.

La generación de proyectos regenerativos partiendo de DT, garantiza la participación de las personas y profundiza sobre su capacidad de apropiarse del entorno y las distintas problemáticas, abriendo así la posibilidad de proponer proyectos desde el enfoque de desarrollo regenerativo, basados en la experimentación, el intercambio de experiencias y de conocimientos. La metodología adicionalmente permite la iteración por lo que el factor innovación y adaptabilidad es constante.

Según Tim Brown: "*El proyecto es el vehículo en el que viaja una idea desde el concepto hasta la realidad. A diferencia de muchos otros procesos a los que estamos acostumbrados (desde tocar el piano hasta pagar la facturas), un proyecto de diseño no es algo continuo y sin plazo*

definido. Tiene un principio, una parte central y un fin, y precisamente estas restricciones lo anclan al mundo real". (Brown, 2020, 29).

La realidad del ecosistema, del estilo de vida de las personas y el uso de los recursos con los que se dispone, es parte de lo que se explora con DT donde, incluso, el intercambio de las personas es un recurso esencial para crear conciencia, sensibilidad y nuevos conocimientos en torno a la realidad del planeta.

DT permite la construcción de prototipos de forma iterativa, esto es útil para la creación de soluciones regenerativas y sostenibles en el tiempo: De forma ágil, la generación de prototipos es una alternativa que puede ser de provecho en la construcción de soluciones que contribuyan a la conservación y regeneración tanto de la sociedad como del ambiente. Al ser una metodología que se desarrolla desde las bases de la participación y la introspección de las personas, esto facilita no sólo la generación de soluciones ante problemas complejos, sino incluso su replicabilidad, conduciendo esto último a la promoción de un efecto multiplicador necesario en la sociedad actual.

Brown y Wyatt hacen referencia al hecho de que el prototipo es el reflejo del pensamiento de las personas, pensamiento que puede ser nutrido con la generación de conocimiento que fortalezca el entendimiento de una realidad, los autores señalan: *"El Design Thinking incorpora un profundo conocimiento de los constituyentes o consumidores y la creación rápida de prototipos, todo ello con el objetivo de superar las suposiciones que impiden soluciones eficaces. El Design Thinking —inherentemente optimista, constructivo y experiencial— aborda las necesidades de quienes consumirán un producto o servicio y la infraestructura que lo posibilita*" (Brown y Wyatt, 2010, p 34).

El factor iterativo, tal como se ha señalado anteriormente, permite que por medio de la experimentación se logren soluciones efectivas, interdisciplinarias con lo cual convergen los distintos conocimientos.

Es posible construir soluciones adaptativas permitiendo regeneración a largo plazo: la generación de pensamiento y por consiguiente de alternativas facilita que las propuestas de hoy puedan ser mejoradas y evolucionadas con el tiempo. La generación de estrategias permite que las comunidades y los ecosistemas puedan adaptarse a los cambios y evolucionar conforme la sociedad avanza. En este sentido la resiliencia y la posibilidad de regenerar daños ocasionados por el ser humano es en sí una oportunidad para impulsar la sostenibilidad.

Existen razones por las cuales la metodología DT no se utiliza de forma tan frecuente para la generación de soluciones sociales, es más común su uso en los procesos de generación de productos, una de esas puede ser la resistencia al cambio o incluso el miedo al fracaso del proyecto; "*Uno de los mayores impedimentos para adoptar el pensamiento de diseño es simplemente el miedo al fracaso. La idea de que no hay nada malo en la experimentación o el fracaso, siempre que ocurran en las primeras etapas y sirvan como fuente de aprendizaje, puede ser difícil de aceptar. (Brown y Wyatt, 2010, p 35)*

Dado el proceso en el uso de DT la generación de alternativas, con enfoque regenerativa podría facilitar soluciones rápidas, a bajo costo y basada en necesidades reales. Adicionalmente, la fase de ideación, por ejemplo, permite la exploración de múltiples maneras de atender una misma problemática.

4.3.7 Pilares del desarrollo regenerativo priorizadas en el Laboratorio de Innovación Social:

A pesar de que, tal como se señaló anteriormente, los pilares del desarrollo regenerativo no deben verse de forma fragmentada, a la hora de analizar los ejes temáticos priorizados en los proyectos presentados por los Comités de la Persona Joven en el año 2025 (primer trimestre), existe una tendencia a la generación de iniciativas en temáticas específicas que se inclinan más a un pilar que a otro. Cabe recordar que estos proyectos no se formularon con la metodología DT sino con una guía para la formulación de proyectos institucional.

Haciendo una clasificación de la tendencia de los proyectos presentados durante el año 2025, según información generada por la Unidad de Promoción de la Participación del Consejo de la Persona Joven, la tendencia temática, sin aplicación de la metodología DT es la siguiente:

Tabla 27 Proyectos presentados por Comités de la Persona Joven según áreas temáticas

Eje	Cantidad de proyectos que lo trabajan
Ciberseguridad	9
Prevención de la Violencia	75
Salud mental	42
Empleabilidad	25
Emprendedurismo	35
Casas de la Juventud	6

Nota: Informe interno Unidad de Promoción de la Participación, CPJ, 2025.

La mayor cantidad de proyectos están vinculados a temas de prevención de la violencia, seguidos por los temas enfocados en salud mental y en un tercer lugar de prioridad emprendedurismo. Si se analiza desde la óptica del desarrollo regenerativo, estas temáticas se vinculan con cada uno de los pilares, principalmente con los pilares económico, cultural, político y espiritual prioritariamente.

Partiendo de las definiciones descritas en la Tabla 27, y partiendo de la tendencia actual en el proceso de generación de los proyectos por parte de los CPJ, se genera una matriz con algunas propuestas de temáticas que eventualmente podrían ser abordadas con la metodología DT en el marco del Laboratorio de Innovación Social con personas jóvenes para la generación de proyectos desde una perspectiva regenerativa:

Tabla 28 Ejes temáticos priorizados y su vinculación con los seis pilares del desarrollo regenerativo, 2025

Pilar	Ejes temáticos que podrían vincularse
Social	- Prevención de la violencia. - Acceso a la educación. - Salud mental. - Acceso a la salud. - Empoderamiento juvenil. - Recreación y acceso a infraestructura deportiva. - Inclusión social por medio del acceso a la educación, - Participación juvenil. - Igualdad de género. - Comunicación asertiva, - Ciberseguridad
Económico	- Emprendimiento juvenil. - Desarrollo de habilidades laborales. - Acceso a financiamiento para jóvenes emprendedores, formación en gestión financiera. - Acceso al trabajo por medio de ferias de empleo. - Generación de fuentes de empleo en zonas rurales a partir del emprendimiento y ferias de emprendedores locales. - Acceso a la educación técnica y profesional
Ambiental	- El rol de las personas jóvenes ante el cambio climático. - Gestión y uso de residuos. - Patrones de consumo y la afectación con el ambiente. - Acciones para la conservación de la biodiversidad. - Acciones para promover la agricultura regenerativa. - Energías renovables. - Acciones para la reforestación. - Acciones para la resiliencia ante la adaptación por el cambio climático

Pilar	Ejes temáticos que podrían vincularse
Cultural	- Uso adecuado de recursos naturales. - Expresión cultural local y rescate de valores. - Patrimonio intangible. - Promoción de la cultura local - Manifestaciones artísticas a partir del enfoque de las personas jóvenes, - Patrimonio cultural, - Cultura creativa joven
Político	- Participación política de los jóvenes. - Derechos humanos. - Fortalecimiento de habilidades de liderazgo, comunicación asertiva, resolución de conflictos, formulación de proyectos, entre otros. - Acciones que promuevan mayor justicia social. - Acciones que promuevan un activismo juvenil informado y crítico. - Involucramiento en los procesos de toma de decisión por medio del Comité de la Persona Joven. - Transparencia y lucha contra la corrupción. - Democracia participativa
Espiritual	- Estilos de vida saludable - Procesos relacionados con la promoción de la salud mental y bienestar emocional. - Mindfulness y meditación, desarrollo de valores éticos, liderazgo juvenil. - Acciones para promover mayor conexión con la naturaleza, resiliencia juvenil

Nota: elaboración propia con base en información suministrada por la Unidad de Promoción de la Participación Juvenil, CPJ (2025).

En este punto es necesario recordar que, para el primer trimestre del año en curso, los proyectos que fueron presentados por los CPJ se realizaron con base en un instructivo de formulación de proyectos y no con la metodología DT. No obstante, la tabla anterior sirve como referente para comprender la forma cómo las personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven priorizan ejes temáticos para la formulación y ejecución de proyectos en beneficio de las juventudes de cada cantón.

4.3.8 Lineamientos para integrar los principios del desarrollo regenerativo utilizando la metodología de DT en un Laboratorio de Innovación Social

En el capítulo anterior se planteó un instructivo con el cual se podría aplicar la metodología de DT para complementar dicha información, a continuación, se plantean algunos lineamientos que se deben de tomar en consideración para la generación de proyectos con enfoque de desarrollo regenerativo: 4

4.3.8.1 Conexión con las necesidades de las personas jóvenes en el ámbito local: fase de empatizar.

Lineamientos estratégicos:

a. Generación de diagramas con datos y otra información relevante por medio de la cual se logren identificar las necesidades según los pilares del desarrollo regenerativo.
b. Explorar la auto percepción de cada una de las personas jóvenes en relación con el ambiente y el entorno. Podrían plantearse actividades complementarias que permitan mayor entendimiento del tema.
c. En el marco del LIS se hace necesario contemplar procesos de capacitación continua desde el enfoque del desarrollo regenerativo, estableciendo alianzas con instancia públicas y privadas con experiencia en la materia. Ese proceso de concientización tendría impacto para la interiorización del tema en el quehacer de los Comités de la Persona Joven.
d. Explorar el sentir respecto a su percepción en torno a los cambios globales y el nivel de información que manejan en este sentido. Se parte de la premisa de que son una generación de personas jóvenes que se proyectan a los desafíos propios de un mundo cambiante, abatido por conflictos y situaciones complejas en el ámbito de la salud, la economía, el

ambiente, la cultura e incluso, a nivel espiritual. En este punto, cabe reconocer cómo perciben dichos cambios globales en el ámbito local y la forma cómo esto puede afectar su bienestar. La idea de contar con un Laboratorio de Innovación Social depende en gran medida de la formación de un pensamiento crítico, contextualizado a la situación mundial, nacional y local vigente.

e. El uso de mapas de empatía permite comprender cómo las personas jóvenes interactúan con su entorno.

4.3.8.2 Situaciones complejas que se manifiestan en el ámbito mundial, nacional y comunitario: fase de definir

La interconexión de los acontecimientos en diferentes ámbitos afecta las dinámicas comunitarias, por lo que el enfoque holístico contribuye en la definición del problema.

Lineamientos estratégicos:

a. Redefinir los problemas identificados en la primera fase teniendo en cuenta los pilares del desarrollo regenerativo.
b. Promover la co-creación asegurando de que exista un entendimiento de la realidad y que todos los aspectos sean abordados.
c. Hay que asegurar que en el proceso de identificación de problemáticas se realice un análisis integral del cantón y no exclusivamente desde la visión de un solo territorio, distrito o grupo. Es importante asegurar que la condición de otras personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad sea reconocida.
d. Es importante garantizar que en la definición de soluciones se tomen en consideración, de forma integral, los principios del desarrollo regenerativo,

enfocando los esfuerzos no sólo en la sostenibilidad, sino también en la regeneración activa de las comunidades y ecosistemas. El hecho de que las personas jóvenes se sientan parte del ecosistema y de la comunidad son necesarios para la búsqueda de soluciones.

4.3.8.3 Soluciones innovadoras: fase de idear

La generación de propuestas desde la óptica del desarrollo regenerativo requiere de creatividad e innovación.

Lineamientos estratégicos:

a. Por medio de las sesiones en las que se utilice *brainstorming* o *brainwriting* es necesario que la persona facilitadora promueva diversidad de ideas.
b. Procurar que las acciones más allá de únicamente brindar acciones específicas, las mismas sean pensadas desde la óptica de la regeneración, planteando preguntas tales como: ¿de qué manera la solución planteada mejora las condiciones sociales, ambientales, culturales, políticas, económicas o espirituales de las personas jóvenes que habitan en la comunidad?
c. Brindar procesos de capacitación previos en conceptos como economía circular restauración de ecosistemas y otros conceptos que permitan tener mayor conocimiento sobre las posibles soluciones que se puedan plantear.

4.3.8.4 Construyendo soluciones regenerativas: Fase de prototipado

La definición de prototipos incluye la posibilidad de hacer replica de experiencias regenerativas que han sido eficientes en otros contextos.

Lineamientos estratégicos

a. Uno de los aspectos importantes durante esta fase es la posibilidad de generar soluciones que sean accesibles y replicables, el intercambio de experiencias puede ser de gran utilidad, el LIS puede promover dicho intercambio de conocimiento y de buenas prácticas.
b. Acciones de innovación pueden ser creadas en menor escala, por ejemplo: la creación de huertos urbanos o la reutilización de materiales reciclados; estas iniciativas pueden darse a menor escala con el fin de mostrar a la ciudadanía las formas cómo se pueden construir acciones que mejoren las condiciones del planeta de forma ágil y sencilla. Esto conduce al cambio de hábitos y nuevas formas de pensamiento.
c. Los planes piloto también pueden comprenderse como prototipos de una solución que garantiza la calidad de vida de las personas, estas pruebas piloto pueden ser ajustables a las necesidades y según los recursos con los que se disponen.

4.3.8.5 Mejora continua con enfoque regenerativo: fase de testeo o evaluación

Es necesaria la generación de indicadores de éxito de los proyectos con enfoque regenerativo, promoviendo la adaptabilidad y ajustes según las necesidades y recursos disponibles.

Lineamientos estratégicos

a. El monitoreo de efectos a largo plazo tiene que ver con la posibilidad de evaluar, en términos cualitativos, el impacto de las soluciones y procesos desde el punto de vista regenerativo, por ejemplo, si el proyecto es la construcción de una casa de la juventud que permita que las personas jóvenes reciban capacitaciones que les abra posibilidades de

empleo, es necesario hacer informes de seguimiento en los cuales sea posible identificar los impactos generados.

b. La constante retroalimentación y la posibilidad de ajustar para mejorar es parte de la naturaleza iterativa de la metodología DT.

c. Se pueden utilizar indicadores generativos con el fin de comprender el nivel de impacto de los proyectos.

4.3.9 Resumen de hallazgos clave en la incorporación de desarrollo regenerativo para la generación de proyectos

Partiendo del planteamiento de E. Müller (2016) la construcción de una gestión creativa para la definición de estrategias que tengan objetivos integrales para brindar beneficios a la mayoría de las personas, desde la construcción de escenarios futuros, conlleva a un cambio de paradigma en la formulación de proyectos, en este caso específico, respecto a los proyectos de los Comités de la Persona Joven, los cuales además cuentan con recursos presupuestarios.

El direccionamiento por medio de un Laboratorio de Innovación Social y con la aplicación de la metodología DT de los proyectos formulados por jóvenes con la propuesta de acciones regenerativas, por un lado, garantiza la inversión efectiva de los recursos asignados por el Consejo Nacional de la Política Pública de las Persona Joven a las municipalidades, y, por otro lado, se generan mayores impactos.

En síntesis, el uso de la metodología DT aplicada para la formulación de proyectos regenerativos es fundamental por las siguientes tres razones:

a. El desarrollo regenerativo y su enfoque holístico permite conocer a profundizar las necesidades de las personas jóvenes: El ejercicio de aplicar la metodología DT

enfocada a proyectos con enfoque de desarrollo regenerativo permite que las personas jóvenes comprendan su papel como agentes de cambio ante las necesidades no sólo de un grupo específico de personas, sino también en relación con su entorno.

b. Fomento de la co-creación: la metodología DT permite que las personas jóvenes se involucren, desde una perspectiva colaborativa y el pensamiento conjunto en la generación de proyectos basado en consenso y con mayor vinculación respecto a las problemáticas vigentes, tanto en el ámbito nacional, como local.

c. La iteración es fundamental para la generación de proyectos regenerativos: a pesar de que los presupuestos que se asignan a los proyectos deben coincidir con el año presupuestario, el hecho de contar con presupuestos fijos anuales podría permitir que los mismos se puedan mejorar constantemente a lo largo de tiempo, la incorporación de ajustes resuelve las situaciones que en lo inmediato puedan surgir, permitiendo mayor flexibilidad para la adaptación de los objetivos de los proyectos con visión a mediano y largo plazo.

4.4 Plan para la Implementación del Laboratorio de Innovación Social

La generación de un Plan para la Implementación de un Laboratorio de Innovación Social con base en experiencias similares en otros contextos, tal como se pueda apreciar en este apartado, es una herramienta para guiar las acciones necesarias para llevar a cabo el proyecto. En este contexto es importante mencionar que este LIS tiene el reto de ser incorporado en la estructura de una institución pública, por lo que la disponibilidad de recursos depende de las asignaciones presupuestarias para este fin.

4.4.1 Introducción

La finalidad de este plan es involucrar a las personas jóvenes que participan en Comités de la Persona Joven en todo el país, en la generación de soluciones innovadoras que aporten al abordaje de problemáticas sociales desde el enfoque del desarrollo regenerativo.

Este laboratorio busca no sólo que las personas jóvenes desarrollen habilidades para la vida, sino también promover un enfoque de trabajo desde la co-creación aplicando la metodología Design Thinking, adaptada a la realidad de las personas participantes. El fin último de este proceso, además de la formulación de proyectos regenerativos, es ubicarlos como agentes de cambio en sus comunidades, tal como se ha señalado en los apartados anteriores.

El plan de implementación se genera según la siguiente estructura: en la primera parte del documento se da una contextualización del Plan retomando algunos de los aspectos ya señalados en apartados anteriores. Posteriormente se presenta el alcance del proyecto.

En la tercera parte del documento se hace un mapeo de recursos disponibles, incluyendo aspectos presupuestarios, recurso humano, haciendo una exposición de la estructura organizacional del proyecto. Estos recursos se detallarán con mayor precisión en el plan de distribución de recursos y el plan de logística.

Se incluye también en este apartado en análisis de los interesados y su vinculación con el proyecto; la gestión de las comunicaciones, según el rol de cada uno de los roles y la gestión de los principales riesgos del proyecto.

Contextualización del plan

En los capítulos anteriores se definieron los aspectos teóricos y conceptuales requeridos para la generación de un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social con

personas jóvenes gestionado desde el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, específicamente desde la Unidad de Promoción de la Participación, que es la encargada de los procesos de apoyo técnico a las municipalidades y Comités de la Persona Joven.

En este apartado se detallan los procedimientos a tomar en cuenta para que el proyecto sea posible, sostenible y atinente a la realidad institucional. Uno de los aspectos relevante, como parte de la información de contexto, es que se trata de una iniciativa que se gesta desde una institución pública, de manera que la disponibilidad de recursos se limita a las posibilidades reales con las que cuenta la institución. En este sentido, los recursos tecnológicos son de suma relevancia para ampliar la posibilidad de alcance de población en el proyecto.

La relevancia de este Laboratorio de Innovación Social, ya explicada en apartados anteriores, se enmarca en tres aspectos principales: la importancia de hacer un adecuado uso de los recursos asignados para los Comités de la Persona Joven, sumar a las personas jóvenes en la generación de proyectos que tengan mayor impacto y la relevancia para las comunidades y tercero, que estos proyectos respondan a las necesidades de las comunidades y que sea un recursos para el desarrollo de un conjunto de habilidades de liderazgo que constituyan un aporte fundamental.

Otro aspecto importante es la puesta en marcha de un enfoque metodológico que permite la generación de prototipos, centrada en las personas y con la cual se fomenta la co-creación, alineado a los objetivos del desarrollo regenerativo.

El objetivo de este apartado es planificar una ruta de trabajo para el desarrollo del laboratorio de innovación social según cada uno de los requerimientos.

4.4.2 Definición del alcance del Laboratorio de Innovación Social

La definición del alcance tal como lo establece la Guía PMBOK Sexta edición plantea que *"Definir el Alcance es el proceso que consiste en desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto. El beneficio clave de este proceso es que describe los límites del producto, servicio o resultado y los criterios de aceptación* (PMBOK, 2017 p. 569)

a. Objetivo del proyecto

Diseñar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social (LIS) utilizando la metodología Design Thinking (DT) con el fin de que personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven formulen proyectos que contribuyan a generar soluciones para atender problemáticas comunitarias desde un enfoque de desarrollo regenerativo

b. Actividades y entregables

Según el objetivo planteado, el plan de implementación conduce a los siguientes entregables las cuales serán organizadas en el EDT que se desarrolla en subapartados posteriores:

Entregable 1: Redactar informe de diagnóstico e identificación de necesidades

El diagnóstico debe contener tres tipos de insumo: exploración cualitativa de las necesidades sociales, sus problemáticas y realidades, b. un breve análisis estadístico con datos desagregados por cantón que permita comprender el estado situacional de las personas jóvenes, y c. un mapeo de posibles fuentes de cooperación o contribuciones que puede recibir el proyecto.

Este documento debe incluir tanto las necesidades de las personas jóvenes a nivel social y comunitario, así mismo hacer una descripción de barreras que obstaculizan su participación. En cuanto al mapeo de aliados cooperantes, pueden sumarse actores tales como la Fundación Konrad Adenauer, la cual tiene dentro de sus líneas de trabajo para participación democrática.

El motivo por el cual se plantea como primer entregable el diagnóstico tiene que ver con la necesidad de evaluar el contexto actual, se requiere comprender el estado inicial del contexto para tener mayor precisión de las acciones posteriores, esto a su vez permite la identificación de necesidades claves, áreas de mejora y oportunidades; comprendiendo estos aspectos es posible generar acciones más efectivas.

Entregable 2: Elaborar un manual de capacitación facilitadores

Este entregable tiene como objetivo diseñar un manual que sirva como instrumento para la capacitación de las personas formadoras, tanto las personas funcionarias implicadas como otros actores que en el futuro requieran ser capacitados: tal es el caso de funcionarios municipales, actores locales, organismos internacionales, entre otros.

El manual debe contener guías prácticas sobre la aplicación de Design Thinking, ejemplos de actividades y estrategias para facilitar la participación de jóvenes en grupos. En este sentido se requiere un proceso de aprendizaje respecto a la metodología Design Thinking (DT) aplicada y adaptada conforme a las necesidades de proyectos innovadores de tipo social con enfoque de desarrollo regenerativo.

Este manual debe contener módulos de formación y una estructura de aprendizaje teórico-práctica que permita que las personas facilitadoras se conviertan en formador de formadores. Puede ser estructurado de manera que sea autogestionado, el enfoque de trabajo debe permitir que los facilitadores se conviertan en recurso para la transformación social. Esto debe incluir además la evaluación del conocimiento y un módulo de práctica que podrá aplicarse a grupos de personas jóvenes, con el fin de incorporar las modificaciones que se consideren necesarias.

Entregable 3: Capacitar de facilitadores en DT y desarrollo regenerativo

Es necesario la generación de un plan de capacitación a partir del insumo ya generado. Con el entregable 2, se genera un insumo necesario para iniciar el proceso de capacitación de los facilitadores, con instrucciones claras para orientar el trabajo de las personas facilitadoras. Este plan de capacitación debe incluir al menos 4 módulos de capacitación, cada uno con objetivos específicos y actividades prácticas relacionadas con Design Thinking y desarrollo regenerativo. Los contenidos deben ser adaptados según las competencias de los facilitadores (as).

El proceso de capacitación debe profundizar en cada una de las fases de DT y el marco conceptual de Desarrollo Regenerativo según sus pilares prioritarios, tema abordado en el capítulo anterior. Deben incluirse recursos teóricos y prácticos durante la capacitación, con ejercicios de integración, casos prácticos y criterios de evaluación. Este plan de capacitación permite que quienes facilitan los espacios, sigan un enfoque coherente respecto al propósito del proyecto. Así mismo puede servir de insumo para otros facilitadores que se involucren durante el proceso.

Entregable 4: Generar un plan de distribución de recursos

Se requiere detallar los recursos necesarios y los recursos disponibles, principalmente para el proceso de implementación, el plan debe incluir la organización del recurso humano, esto a pesar de que son funcionarios públicos que ya realizan labores de asesoramiento técnico a los CPJ y que cuentan con Comités asignados.

Por su parte los materiales requeridos para los talleres con personas jóvenes deben ser planificados, de manera que la se puedan prever las adquisiciones necesarias. En este punto, cabe mencionar que los materiales e insumos deben ser adquiridos por medio de procesos de contratación administrativa bajo las normativas del sector público, por lo que las especificaciones técnicas deben ser precisas para garantizar un adecuado ejercicio de adquisiciones, que en este caso se realiza por medio del sistema de compras públicas durante el primer trimestre del año presupuestario.

Además, la planificación de recursos financieros es fundamental ya que los anteproyectos de presupuesto se realizan durante el I Semestre del año anterior, es decir, que para contemplar recursos para el año 2026, los mismos deben ser contemplados durante el primer semestre del año 2025, así mismo el POI institucional.

Por su parte, la generación de un cronograma es requerido para distribuir los recursos durante el año y así optimizar su uso. Este plan debe contener estimación detallada de los recursos humanos, materiales y financieros, con una asignación clara de los roles, tareas y plazos.

Entregable 5: Generación de un Plan de logística

Este consta de un plan con detalles logísticos incluyendo distribución de recursos físicos necesarios (espacios de trabajo, materiales). La diferencia con el entregable anterior radica en que este plan está enfocado en la organización logística de los recursos humanos, materiales y la coordinación de las visitas según disponibilidad de insumos tales como vehículos, pago de viáticos, entre otros.

Se requiere la elaboración de un cronograma de distribución que garantice 100% de los materiales e insumos disponibles antes de la fecha de inicio de las actividades. Adicional a la planificación de recursos, dada la complejidad que puede representar la coordinación logística con en territorio, se requiere de este plan para uso principalmente de las personas facilitadoras quienes tendrán que realizar las acciones de coordinación con las contrapartes a nivel territorial.

El objetivo de este plan es organizar las actividades necesarias en el marco del Laboratorio de innovación social, garantizando que se cuente con los recursos necesarios, pero principalmente estableciendo las agendas de trabajo con las personas jóvenes y otros aliados estratégicos a nivel comunal. Este plan incluye la planificación de los espacios para las sesiones de DT, la gestión de transportes institucionales y coordinación de aspectos como alojamiento de las personas facilitadoras, lo anterior para garantizar que cada fase del proyecto se realice sin contratiempos.

Un elemento para considerar en este plan es la gestión de las comunicaciones para garantizar la participación de la población objetivo y contar con los apoyos requeridos.

Entregable 6: Crear el Programa de innovación social dirigido a personas jóvenes: Laboratorio de ideas

Este entregable consiste en el diseño e implementación de cada uno de los módulos de trabajo con personas jóvenes. El manual (entregable 2) cuenta con los detalles técnicos para facilitar estos espacios, el programa debe incluir las cinco fases de DT propuestas con una duración de al menos 5 horas por sesión.

El proceso de capacitación debe ser interactivo, cómodo, donde las ideas puedan aflorar de forma efectiva, creativa e innovadora; incluyendo capacitaciones, acceso a la información, espacios de interacción, talleres, entre otros aspectos.

El programa de innovación social es el corazón del Laboratorio de Innovación Social ya que tiene como propósito no sólo la implementación de los talleres de formación de ideas, sino que también se vincula con la creación de prototipos los cuales deben ser validados y también comprendidos en el marco del intercambio de experiencias.

Este programa permite generar los insumos necesarios para nutrir la plataforma web por lo que el componente de comunicación. El programa debe incluir un instructivo detallado (entregable 3) para los participantes, así como los materiales didácticos necesarios, como presentaciones, guías, recursos audiovisuales, etc. El programa debe fomentar el trabajo colaborativo entre los jóvenes. Además, de contener un cronograma de sesiones y los criterios de evaluación de los prototipos generados.

Entregable 7: Diseñar una plataforma virtual

Se busca la construcción de un espacio interactivo virtual, el cual debe ser accesible, funcional y permitir interacciones entre los jóvenes (por ejemplo, foros, encuestas, materiales de capacitación).

La plataforma será el espacio virtual por medio del cual se facilita la interacción con las personas jóvenes, generando contenido, brindando materiales y generando foros de participación, incluyendo el uso de redes sociales, entre otros elementos. Esta plataforma debe **a**lbergar recursos educativos, como videos, presentaciones y materiales de lectura, y permitir interacciones en tiempo real (foros, chats) entre los participantes. Además, debe ser accesible y contar con herramientas de seguimiento de los proyectos. Las especificaciones técnicas de la plataforma deben ser definidas, incluyendo requisitos de seguridad y accesibilidad.

Entregable 8: Organizar un encuentro anual para intercambio de experiencias

Con el fin de estimular la participación y reconocer el potencial de las personas jóvenes para la formulación de proyectos innovadores y regenerativos, el Encuentro Anual tiene como propósito, además de fortalecer las habilidades de liderazgo y la sana convivencia, el intercambio de ideas y de iniciativas, es un espacio por y para las juventudes donde tendrán oportunidad de presentar sus proyectos, este encuentro debe ser bien organizado, con una agenda clara, espacios para que los participantes presenten sus proyectos y oportunidades de intercambio de ideas. El plan logístico debe detallar los aspectos prácticos del evento (formato de campamento, lugar, materiales necesarios) y los criterios de selección de los proyectos a presentar.

Como criterio de aceptación para este entregable se define la presentación de al menos 15 proyectos regenerativos generados por Comités de la Persona Joven aprobados para su presentación. Así mismo la coordinación con al menos cuatro expertos en la temática que fortalezcan el intercambio de experiencias con personas jóvenes.

c. Inclusiones y exclusiones

Como parte de la definición del alcance que tiene el proyecto se hace necesario establecer prioridades y definir cuáles son las actividades sobre las cuales se enfocaría el plan y cuáles son las actividades que no se llevarían al cabo dada la delimitación de los objetivos:

En la tabla que se muestra a continuación se presentan las inclusiones y exclusiones del proyecto conforme a la definición de los objetivos, la naturaleza de este y su marco institucional:

Tabla 29 Análisis de inclusiones y exclusiones del LIS

Inclusiones	Exclusiones
a. Capacitación a personas jóvenes en metodología DT	a. Implementación a gran escala de los proyectos generados.
b. Talleres con la aplicación de cada una de las fases de DT y enfocados en temas relacionados con el desarrollo regenerativo (ver Capítulo III)	b. Desarrollo de proyectos que no estén vinculados con la metodología DT ni con desarrollo regenerativo.
c. Generación de prototipos y validación de las ideas innovadoras generadas.	c. Proyectos que no estén asociados a la solución de problemas sociales, ambientales desde el enfoque de desarrollo regenerativo.
d. Definición de indicadores de evaluación de impacto de las soluciones generadas por personas jóvenes.	d. Implementación de proyectos que no tengan indicadores de impacto.
e. Reconocimiento de los proyectos innovadores e intercambio de experiencia.	e. No se incluyen proyectos que no sean planteados con los recursos asignados a los Comités de la Persona Joven.
f. Seguimiento y acompañamiento técnico a las personas jóvenes durante el proceso de formulación de los proyectos.	f. Actividades de capacitación dirigidas a otras agrupaciones juveniles.
g. Identificar los CPJ que desean sumarse en esta nueva propuesta metodológica para la formulación de proyectos.	g. La participación de los Comités en el Laboratorio de innovación social debe ser voluntaria y consensuada.

Nota: Elaboración propia (2025)

En este punto cabe mencionar que el Plan de Implementación del Laboratorio de Innovación Social está dirigido a la generación de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven, eso implica que los procesos de capacitación y el acompañamiento técnico se dirige a estas agrupaciones de participación de personas jóvenes exclusivamente, que además por Ley de la Persona Joven, disponen de recursos anuales.

En caso de que otras personas jóvenes requieran sumarse en estos procesos deberán formar parte de dichos comités, los cuales son nombrados por las municipalidades. El proyecto busca exclusivamente la participación de los Comités de la Persona Joven y los siete integrantes de cada Comité.

Por su parte, este Laboratorio busca la generación de ideas regenerativas por medio de la metodología DT, y que la construcción conjunta sea la base para generar prototipos, los cuales no en todos los casos podrán ser reproducidos a gran escala, esto tomando en cuenta los condicionantes presupuestarios y administrativos que son determinantes para cumplir con los prototipos. El ejercicio de generar propuestas debe estar acotados a esta realidad presupuestaria, tomando en cuenta que los presupuestos son anuales; una de las medidas que se puede tomar al respecto es la conceptualización de proyectos en fases, pensando en una ejecución a dos años ya que cada Comité tiene una vigencia de dos años.

Uno de los aspectos a considera en cuanto a la participación de los Comités de la Persona Joven en este Laboratorio es que dicha participación debe ser voluntaria y consensuada entre los Comités, es decir, que la posibilidad de implementar la metodología depende de la forma cómo el proyecto resulte atractivo para las personas jóvenes especialmente. Lo anterior ante dos razones: la primera que los Comités, si bien reciben el apoyo técnico del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona, son conformados por las Municipalidades que son quienes reciben los

recursos; la segunda razón porque la imposición de un enfoque metodológico para la formulación de proyectos contradice los principios institucionales, los cuales se enfocan al empoderamiento de las personas jóvenes rompiendo con la visión adulto-céntrica.

4.4.3 Requerimientos y Recursos

b. **Recursos Humanos**:

El Consejo Nacional de la Política de la Persona Joven invierte aproximadamente el 50% de sus recursos anuales al pago de salarios. Por tanto, el recurso humano con el que se dispone para llevar a cabo este proyecto es recurso humano institucional que en la actualidad realiza labores de apoyo técnico a los Comités de la Persona y a las instancias municipales vinculadas, para lograr la presentación de los proyectos durante el primer trimestre de cada año. El cambio que se genera con el Laboratorio de Innovación Social es reorganizar algunas de las tareas que ya en la actualidad se realizan para la presentación, ejecución y rendición de cuentas por parte de los Comités.

La Unidad de Promoción de la Participación cuenta con una jefatura, que, para los fines de este proyecto, será quien lidere la capacitación a dichos Comités. Adicionalmente se cuenta con la participación de 14 personas profesionales en el área de promoción social y antropología social que dependen de la Dirección ejecutiva y que también atienden Comités.

En cuanto a la generación de datos estadísticos para comprender el estado situacional de cada uno de los cantones se cuenta con una Unidad de Investigación, la misma cuenta con una jefatura, un profesional en antropología social y una profesional en estadística.

El área administrativa cuenta con una jefatura, una contadora y una auxiliar de contabilidad de apoyarían con los aspectos relacionados con los trámites administrativos y de adquisición de recursos.

El total de recurso humano con el que se cuenta para llevar a cabo el proyecto son 19 personas facilitadoras y una jefatura. Adicionalmente como recurso de apoyo 6 personas de otras áreas, con asignación de tareas específicas como se verá posteriormente. En total se dispone de 25 personas para cubrir las necesidades del proyecto.

- **Infraestructura**:

Tal como se analizó en el capítulo 4.1, un Laboratorio de Innovación Social no necesariamente requiere de un espacio físico específico para cumplir con sus objetivos, los espacios en los que se aplicará la metodología DT conforme a lo planteado en los apartados 4.2 y 4.3 serán espacios comunales previamente coordinados con las municipalidades y otros actores locales. En este sentido los Comités tienen un rol protagónico en la organización logística para disponer de los espacios físicos requeridos. En la actualidad existen Casas de la Juventud municipales, las cuales reúnen las condiciones idóneas para llevar a cabo los talleres de generación de ideas y proyectos.

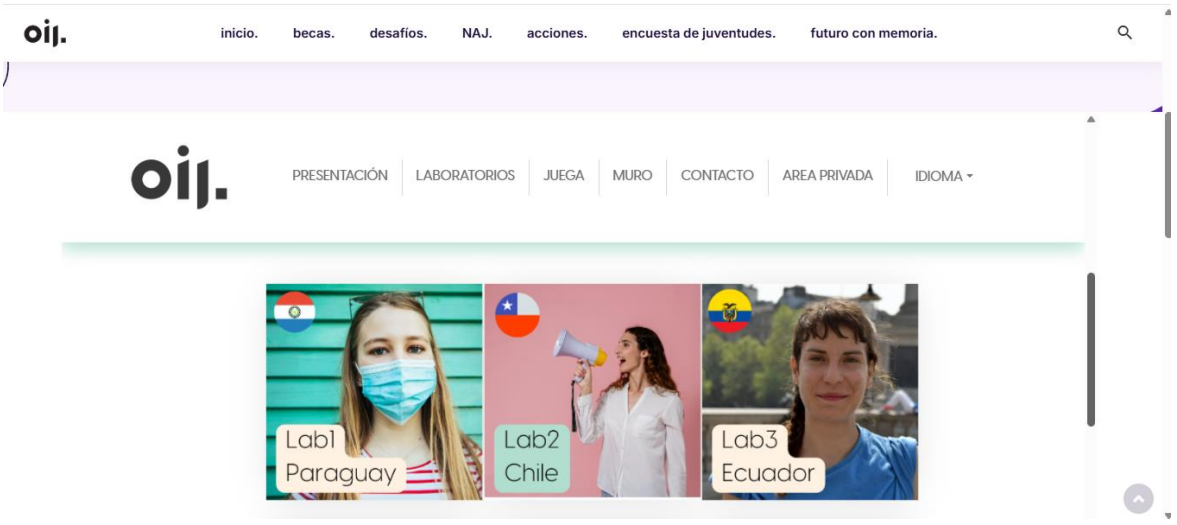
- **Plataforma virtual**:

Si bien no se requiere un espacio físico de encuentro para la exposición de los proyectos e ideas innovadoras necesariamente, la generación de una plataforma virtual es indispensable para

que sea depositario de los proyectos presentados, así mismo, constituye un canal de comunicación idóneo para estos efectos.

Existen en la actualidad Laboratorios que se generan desde páginas web, tal es el caso del Laboratorio de Ideas de la OIJ, el modelo propuesto se ajusta específicamente con dicha experiencia. La diferencia con esta página web es que muestra proyectos de laboratorio por país, en este caso se trata de proyectos cantonales.

Figura. 17*: Ejemplo de Pagina Web con repositorio de Laboratorios con personas jóvenes.*



Nota: tomado de https://oij.org/labs/

- **Presupuesto**:

Los recursos financieros para el desarrollo de este proyecto responden al año presupuestario institucional, a continuación, se presenta una proyección de presupuesto con

fundamento en los gastos operativos institucionales del presupuesto 2025: La estimación de los costos del proyecto es fundamental ya que determina la línea base de los costos con los que posteriormente se hace el control del desempeño del proyecto (PMOB, 2017, p 578)

Tabla 30 Recursos financieros requeridos para el cumplimiento de los objetivos del LIS

Entregable	Concepto	Recurso necesario	Costo estimado anual (colones)	Fuente de financiamiento
Informe de diagnóstico e identificación de necesidades	Investigación	Personal para la recolección y análisis de información	5.793.000	Recursos institucionales
Manual de facilitadores	Desarrollo de contenido	Diseño Impresión de documento	2.940.000	Recursos institucionales
Proceso de capacitación de facilitadores en DT y desarrollo regenerativo	Capacitación Materiales Metodologías	Personal Materiales, personal	2.500.000	Recursos institucionales
Plan de recursos	Planificación, Administración	Personal, plantillas para planificación	1.005.000	Recursos institucionales
Plan de logística	Planificación, logística.	Transporte, material para eventos, personal.	2.505.000	Recurso institucional
Programa de innovación social dirigido a personas jóvenes:	Capacitaciones materiales	Plataformas online, recursos de aprendizaje, materiales para talleres	7.000.000	Recursos institucionales

Laboratorio de ideas				
Plataforma virtual	Tecnología, diseño web, mantenimiento	Desarrollo web, diseño de interfaz, soporte técnico	2.300.000	Recursos institucionales
Encuentro anual para intercambio de experiencias.	Evento, logística	Alimentación, transporte institucional, materiales, personal.	8.000.000	Recursos institucionales
Total			32.043.000	

Nota: elaboración propia con base en el Presupuesto ordinario institucional 2025 y planilla de salario mes de marzo 2025.

4.4.4. Estructura organizativa del proyecto

La Unidad de Promoción de la Participación es la encargada de llevar a cabo la coordinación del proyecto, no obstante, existen figuras de la alta gerencia que tendrían un rol en el cumplimiento del proyecto.

Para definir la estructura organizacional del proyecto se definen los siguientes criterios:

Cargo: tiene que ver con el cargo que ocupan las personas en la ejecución del proyecto.

Responsabilidad principal: son las principales tareas que debe ejecutar la persona según el cargo o rol correspondiente.

Interacciones clave: son las comunicaciones y relaciones que tienen a cargo las personas vinculadas respecto a su cargo y satisfacer las necesidades de la población objetivo.

Posición: Ubica cada uno de los cargos dentro de la jerarquía del proyecto estableciendo el nivel que ocupa dentro de la estructura.

En el cuadro que se muestra a continuación se presenta la estructura organizativa del proyecto:

Tabla 31 Estructura organizativa del proyecto.

Cargo	Responsabilidad principal	Interacciones clave	Posición
Gerencia estratégica del proyecto: Dirección ejecutiva	a. Supervisar la ejecución del proyecto. b. Toma de decisiones estratégicas y operativas. c. Asegurar el alineamiento de los objetivos institucionales con el proyecto.	a. Articulación con actores clave. b. Búsqueda de socios estratégicos. c. Interacción con Junta Directiva para aprobación de transferencia de recursos. d. Interacción con líder del proyecto y personal técnico e. vinculación con municipalidades y comités. d. Convoca a los CPJ para comunicar el proyecto.	Alta gerencia estratégica.
Líder del proyecto: Jefa Unidad de Promoción de la Participación	a. Liderar la ejecución del proyecto b. Coordinar las actividades del proyecto. c. Gestionar el equipo y asegurar la implementación de la metodología Design Thinking con enfoque regenerativo. d. Acompañar a la Dirección ejecutiva en el cumplimiento de las responsabilidades. d. Organizar el plan de capacitación. e. Seguir la ruta logística y operativa. f. Seguimiento y evaluación del proceso.	a. Se encarga de la definición de contenidos tanto de los procesos de capacitación como de la página web. b. Trabaja con facilitador. c. Coordina aspectos administrativos con la Unidad de Administración y finanzas. d. Dotar de materiales al equipo (adquisiciones). e. Lidera todos los aspectos logísticos del proyecto.	Operativo-táctico

Cargo	Responsabilidad principal	Interacciones clave	Posición
Facilitadores DT para la generación de proyectos con enfoque de desarrollo regenerativo.	a. Capacitarse en la metodología DT y desarrollo regenerativo. b. Facilitadores DT para la generación de proyectos con enfoque de desarrollo regenerativo. c. Asesoramiento y mentoría a las personas jóvenes. d. Informes de seguimiento. e. Coordinación con los enlaces municipales.	a. Conducir las sesiones de Design Thinking, guiar a los jóvenes en la formulación de ideas y soluciones con enfoque regenerativo, y fomentar la participación activa. b. Confirmar y ubicar espacios físicos para realizar los talleres con personas jóvenes. c. Colaboran con los jóvenes, el líder del proyecto, los enlaces municipales y el equipo de coordinación logística. d. Revisión de proyectos. |	Nivel operativo. Ejecutor y táctico.
Generadores de insumos: datos para la generación de proyectos. Jefatura de la Unidad de Investigación.	a. Generación de infografías que permitan comprender las principales problemáticas sociales de cada cantón. b. Presentación de la información. c. Inducción para los facilitadores en uso de información.	a. Interactúan con los facilitadores. b. Interacción con fuentes de información institucionales. c. Coordinar con el Observatorio del Desarrollo de la Universidad de Costa Rica y el INEC.	Nivel operativo
Coordinador administrativo	a. Gestiones necesarias para la transferencia de recursos. b. Gestiones para la adquisición de bienes	a. Trabaja estrechamente con el Líder del Proyecto, los facilitadores y el equipo de recursos humanos.	Nivel administrativo

Nota. Elaboración propia (2025) matriz con base en insumo tomado de https://es.smartsheet.com/content/project-management-organization

e. **Criterios de aceptación**:

En este subapartado se plantean los criterios de aceptación de cada uno de los entregables con el fin de brindar los criterios con los cuales se valida su calidad, una vez identificados de la estructura organizativa del proyecto. Esto permite evaluar de forma sistémica cada uno de los entregables conforme a los criterios de aceptación establecidos.

La matriz que se presenta a continuación se estructura de la siguiente manera: i. definición de los entregables, ii. Definición de los criterios de aceptación define el criterio tal como debe cumplirse para que el entregable sea aceptado, iii. Responsable de validación es la persona dentro del equipo encargado de validar el cumplimiento de cada entregable, iv, cumplimiento si/no para determinar si se cumple o no cumple los criterios.

Tabla 32 Criterios de aceptación según entregables del proyecto.

Entregable	Criterio de aceptación	Responsable de validación	Metodología de validación	Cumplimiento SI /NO
1. Informe de diagnóstico e identificación de necesidades	Debe contener un análisis exhaustivo de las problemáticas y necesidades comunitarias	Líder de proyecto Generadores de insumos (Unidad de Investigación)	Revisión documental. Revisión de registros administrativos. Coordinación con OdD e INEC para tener acceso a la información.	SI/NO
2. Elaborar un manual de capacitación facilitadores	El manual debe contener guías prácticas sobre la aplicación de Design Thinking, ejemplosde actividades y estrategias para facilitar la	Gerencia del proyecto	Revisión del contenido del manual por el equipo de facilitadores y mentores, y validación mediante una prueba piloto con los jóvenes.	SI/NO

Entregable	Criterio de aceptación	Responsable de validación	Metodología de validación	Cumplimiento SI /NO
	participación de jóvenes en grupos.			
3. Capacitar de facilitadores en DT y desarrollo regenerativo	Plan de capacitación interno debe incluir al menos 4 módulos de capacitación, cada uno con objetivos específicos y actividades prácticas relacionadas con Design Thinking y desarrollo regenerativo. Contenidos adaptados a las competencias de los facilitadores (as) Prueba práctica a los facilitadores.	Gerencia Líder de proyecto	Revisión de contenido con facilitadores. Evaluación de contenidos. Ejercicio práctico	SI/NO
4. Generar un plan de distribución de recursos	Plan debe contener estimación detallada de los recursos humanos, materiales y financieros, con una asignación clara de los roles, tareas y plazos.	Líder del proyecto Coordinador administrativo	Revisión financiera y evaluación de los recursos asignados frente a los **costos iniciales estimados**.	SI/NO
5. Generación de un Plan de logística	Plan con detalles logísticos incluyendo recursos físicos necesarios	Líder de proyecto	Verificación física de los materiales y espacio con el equipo de facilitadores, y	SI/NO

Entregable	Criterio de aceptación	Responsable de validación	Metodología de validación	Cumplimiento SI /NO
	(espacios de trabajo, materiales) Cronograma de distribución que garantice 100% de los materiales e insumos disponibles antes de la fecha de inicio de las actividades.		análisis de la disponibilidad en el cronograma.	
6. Crear Programa de innovación social dirigido a personas jóvenes: Laboratorio de ideas	El programa debe incluir las cinco fases de DT propuestas con una duración de al menos 5 horas por sesión.	Gerencia Líder del proyecto	Encuesta de satisfacción Evaluación de contenidos por medio de la observación. Encuestas de retroalimentación con un 80% de satisfacción en cada fase del laboratorio.	SI/NO
7. Diseñar una plataforma virtual	Debe ser accesible, funcional y permitir interacciones entre los jóvenes (por ejemplo, foros, encuestas, materiales de capacitación).	Líder del proyecto Coordinadora administrativa (contrato de página web).	Pruebas de usabilidad, evaluación técnica de la plataforma y encuestas de satisfacción de los usuarios.	SI/NO
8. Organizar un Encuentro anual para intercambio de experiencias	Al menos 15 proyectos regenerativos generados por Comités de la Persona Joven	Líder del proyecto	Evaluación del evento a través de encuestas de satisfacción y evaluación de proyectos presentados.	SI/NO

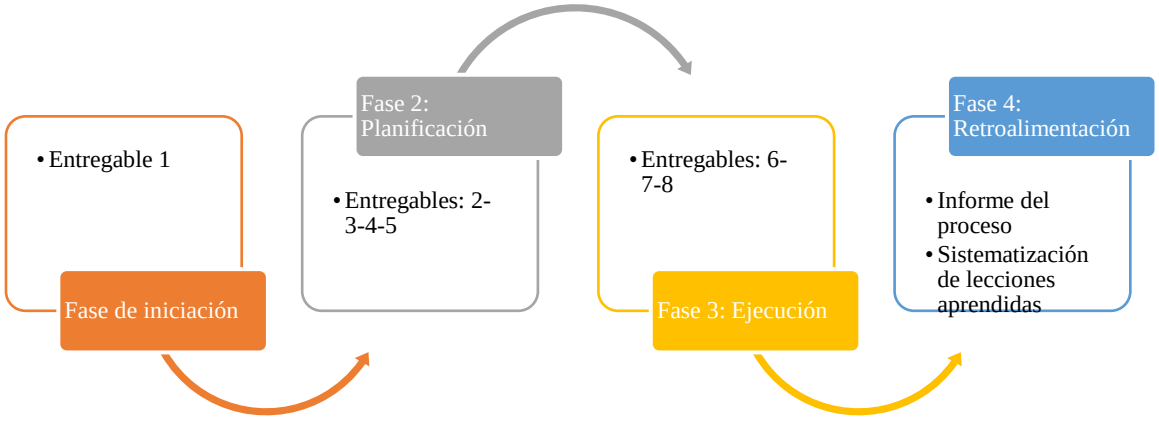
Entregable	Criterio de aceptación	Responsable de validación	Metodología de validación	Cumplimiento SI /NO
	aprobados para su presentación Coordinación con al menos cuatro expertos en la temática..			

Nota: Elaboración propia (2025)

4.4.5 Estimación de actividades y definición de hitos:

A continuación, se hace una priorización de las actividades señadas anteriormente según secuencia con el fin de estimar algunos aspectos requeridos para la generación de un cronograma del proyecto, la organización de la información se presenta por fases según la siguiente ruta:

Figura 18: *Fases del proyecto según entregables*



Nota: Elaboración propia (2025)

4.4.5.1 Estructura y desglose de la EDT

La creación de la EDT es el proceso de subdividir los entregables en componentes más pequeños y por consiguiente, más fáciles de manejar y comprender, esto proporciona un marco de referencia de cada una de las actividades que se requieren realizar para cumplir con los objetivos. (PMBOK, 2017, p. 156)

Tabla 33 EDT Laboratorio de Innovación Social

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
1. Redactar informe de diagnóstico e identificación de necesidades	1.1 Análisis de actores clave	1.1.1 Identificación de Comités de la Persona Joven, municipalidades, cooperantes
	1.2 Mapeo de recursos disponibles	1.2.1 Identificación de aliados cooperantes para financiar el proyecto (UNICEF, UNFPA, PNUD, embajadas).
	1.3 Identificación de problemáticas a nivel cantonal	1.3.1 Revisión de registros administrativos para identificación de problemáticas
	1.4 Identificación de barreras de participación juvenil	1.4.1 Estudio de al menos 5 casos de barreras para la participación juvenil.
2. Elaborar un manual de capacitación facilitadores	2.1 Definición de contenidos del manual	2.1.1 Establecer los contenidos del manual para guiar a los facilitadores.
	2.2 Desarrollo de contenido con instrucciones detalladas	2.2.1 Crear instrucciones sobre cómo facilitar el proceso de Design Thinking.
	2.3 Identificación de casos de estudio	2.3.1 Seleccionar casos de estudio prácticos.
	2.4 Definir criterios de evaluación	2.4.1 Establecer criterios para evaluar la efectividad de los facilitadores.
3.Capacitar de facilitadores en DT	3.1 Definir contenido del proceso de capacitación	3.1.1 Establecer los objetivos y contenidos de la capacitación en Design Thinking y desarrollo regenerativo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
y desarrollo regenerativo	3.2 Generación de infografías con datos clave a nivel cantonal	3.2.1 Diseñar infografías para representar los datos relevantes.
	3.3 Talleres de capacitación para las personas funcionarias de la Unidad de Promoción de la Participación y Centros Cívicos por la Paz	3.3.1 Organizar y ejecutar talleres de capacitación en DT y desarrollo regenerativo.
	3.4 Talleres de capacitación para enlaces municipales	3.4.1 Facilitar los talleres para los enlaces municipales sobre Design Thinking y desarrollo regenerativo.
	3.5 Simulaciones prácticas de aplicación de la metodología	3.5.1 Realizar ejercicios prácticos sobre Design Thinking en el laboratorio de ideas.
	3.6 Evaluación a los capacitadores	3.6.1 Aplicar instrumento para evaluar desempeño de los capacitadores durante las sesiones.
	3.7 Grupo focal para retroalimentación de facilitadores	3.7.1 Recolectar retroalimentación sobre la formación de los capacitadores.
	3.8 Estrategia de formador de formadores para capacitar a los enlaces municipales	3.8.1 Desarrollar y ejecutar un plan de formador de formadores para los enlaces municipales.
4. Generar un plan de distribución de recursos	4.1 Estimación de recursos necesarios.	4.1.1 Identificar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.
	4.2 Distribución de recurso humano según roles y responsabilidades	4.2.1 Evaluar el personal disponible y asignar roles y responsabilidades.
	4.3 Lista de recursos materiales necesarios	4.3.1 Crear una lista de los materiales necesarios (tecnología, recursos de oficina, etc.).
	4.4 Planificación de la adquisición de recursos	4.4.1 Definir especificaciones técnicas para la adquisición de los recursos.
	4.5 Establecer alianzas con municipalidades	4.5.1 Reuniones con municipalidades para asegurar su colaboración.
5. Generación de un Plan de logística	5.1 Lista de necesidades logísticas del proyecto	

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
		5.1.1 Coordinar los equipos, materiales y suministros necesarios para las actividades.
	5.2 Mapeo de posibles infraestructuras para realizar talleres	5.2.1 Definir lugares adecuados para las actividades del laboratorio.
	5.3 Definir las fechas y recursos humano de apoyo por taller .	
	5.4 Calendario de giras	5.4.1 Planificar el calendario de giras para los eventos o actividades.
	5.5 Plan de gestión de la comunicación logística	5.5.1 Desarrollar un plan para informar sobre horarios, ubicaciones e instrucciones logísticas.
	5.6 Modificación Plan de compras.	5.6.1 Establecer un proceso de adquisición de materiales y recursos.
6. Crear Programa de innovación social dirigido a personas jóvenes: Laboratorio de ideas	6.1 Definición de contenidos del programa	6.1.1 Establecer los módulos y objetivos de la capacitación en Design Thinking.
	6.2 Diseñar instructivo de capacitación	6.2.1 Crear un instructivo detallado para guiar a los jóvenes durante el laboratorio de ideas.
	6.3 Crear materiales didácticos	6.3.1 Desarrollar presentaciones, guías y recursos audiovisuales.
	6.4 Identificar Comités interesados	6.4.1 Identificar y seleccionar los Comités de la Persona Joven interesados en participar.
	6.5 Sesión DT con jóvenes	6.5.1 Establecer el cronograma y la duración de las sesiones del laboratorio. (5 sesiones mínimo)
	6.6 Evaluación de prototipos y estrategias para retroalimentación	6.6.1 Establecer los criterios para evaluar los prototipos y cómo se brindará retroalimentación.
	6.7 Sistematización de lecciones aprendidas	6.7.1 Documentar las lecciones aprendidas durante los talleres.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
7. Diseñar una plataforma virtual	7.1 Definir especificaciones técnicas de la plataforma virtual 7.2 Proceso de contratación 7.3 Prueba	7.1.1 Establecer los requisitos técnicos para el desarrollo de la plataforma digital.
8. Organizar un Encuentro anual para intercambio de experiencias	8.1 Definición de aspectos logísticos del encuentro 8.2 Definición de la agenda del encuentro 8.3 Selección de los proyectos	8.1.1 Planificar el formato, lugar y actividades del encuentro. 8.2.1 Establecer la agenda con los temas y proyectos a presentar. 8.3.1 Establecer los criterios para seleccionar los proyectos presentados.
9. Cierre: sistematización		

Nota: Elaboración propia

4.4.5.2 Secuencia de las actividades y estimación de tiempo

En este apartado, tomando en cuenta las actividades priorizadas en la EDT del Laboratorio de Innovación Social se construye una Matriz de dependencia, con la cual analiza la dependencia que existe entre las actividades.

Con esta matriz de dependencia se identifica cuáles actividades deben completarse antes de pasar a la actividad siguiente, con este insumo se construye posteriormente el cronograma. Tal como señala la guía PMBOK sexta edición: *Secuenciar las Actividades es el proceso que consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto. El beneficio clave de este proceso es la definición de la secuencia lógica de trabajo para obtener la máxima eficiencia teniendo en cuenta todas las restricciones del proyecto. (PMBOK, 2017, p 187)*

Según la información que se presenta en la Matriz de dependencia de actividades, en promedio cada una de las actividades depende de entre 2 o 3 actividades, principalmente aquellas que pertenecen al mismo paquete, según lo planteado en la EDT. Lo anterior con excepción de las

siguientes actividades: 1.1 análisis de actores claves de la cual dependen 13 actividades, la 1.2 Mapeo de recursos disponibles, de esta dependen 14 de las actividades del segundo nivel de la EDT. En relación con las actividades 2.3 y 3.2 tienen una dependencia de 7 actividades, así mismo las actividades 2.3, 2.4 y 3.3. Esto tiene sentido en la medida en que sin la disposición de recursos y sin la identificación de actores claves no es posible avanzar con las fases posteriores. (Ver Figura 19)

Figura 19: *Matriz de dependencia de actividades*

	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	7.1	7.2	7.3	8.1	8.2	8.3
1.1 Análisis de actores clave	×																																							
1.2 Mapeo de recursos disponibles		×																																					
1.3 Identificación de problemáticas a nivel cantonal	×		×																																				
1.4 Identificación de barreras de participación juvenil	×		×	×																																			
2.1 Definición de contenidos del manual	×				×																																		
2.2 Desarrollo de contenido con instrucciones detalladas					×	×																																	
2.3 Identificación de casos de estudio	×		×	×			×																																
2.4 Definir criterios de evaluación								×																															
3.1 Definir objetivo del proceso de capacitación						×			×																														
3.2 Generación de infografías con datos clave a nivel cantonal										×																													
3.3 Talleres de capacitación para las personas funcionarias de la Unidad de Promoción de la Participación y Centros Cívicos por la Paz						×	×	×	×		×																												
3.4 Talleres de capacitación para enlaces municipales						×	×	×	×			×																												
3.5 Simulaciones prácticas de aplicación de la metodología						×	×	×	×	×			×																											
3.6 Evaluación a los capacitadores													×	×																									
3.7 Grupo focal para retroalimentación de facilitadores						×	×	×	×	×	×	×	×	×	×																									
3.8 Estrategia de formador de formadores para capacitar a los enlaces municipales						×	×	×	×	×	×					×																							
4.1 Estimación de recursos necesarios.	×	×															×																						
4.2 Distribución de recurso humano según roles y responsabilidades		×															×	×																					
4.3 Lista de recursos materiales necesarios		×															×	×	×																				
4.4 Planificación de la adquisición de recursos		×																	×	×																			
4.5 Establecer alianzas con municipalidades	×	×																			×																		
5.1 Lista de necesidades logísticas del proyecto		×																				×																	
5.2 Mapeo de posibles infraestructuras para realizar talleres	×	×																			×		×																
5.3 Definir las fechas y recursos necesarios.	×																				×		×	×															
5.4 Calendario de giras																					×			×	×														
5.5 Plan de gestión de la comunicación logística																						×	×	×	×	×													
5.6 Plan de compras		×																	×								×												
6.1 Definición de contenidos del programa	×	×								×	×	×																×												
6.2 Diseñar instructivo de capacitación	×	×								×	×	×																	×	×										
6.3 Crear materiales didácticos		×																			×							×	×	×									
6.4 Planificar sesiones con jóvenes	×				×					×	×		×		×		×	×		×								×	×	×	×								
6.5 Identificar Comités interesados	×												×		×																		×						
6.6 Definir criterios de evaluación de prototipos y estrategias para retroalimentación																											×						×						
6.7 Sistematización de lecciones aprendidas																												×	×	×	×	×	×	×					
7.1 Definir especificaciones técnicas de la plataforma virtual		×																																	×				
7.2 Proceso de contratación		×																																	×	×			
7.3 Prueba																																			×	×	×		
8.1 Definición de aspectos logísticos del encuentro																																						×	
8.2 Definición de la agenda del encuentro																																						×	×
8.3 Definir criterios de selección de los proyectos																																						×	×	×

Nota: Elaboración propia (2025) con base en https://www.slideteam.net/blog/las-10-mejores-plantillas-de-matrices-de-dependencia-con-ejemplos-y-enlaces-de-productos-de-muestra?lang=Spanish

4.4.5.3 Gestión del cronograma

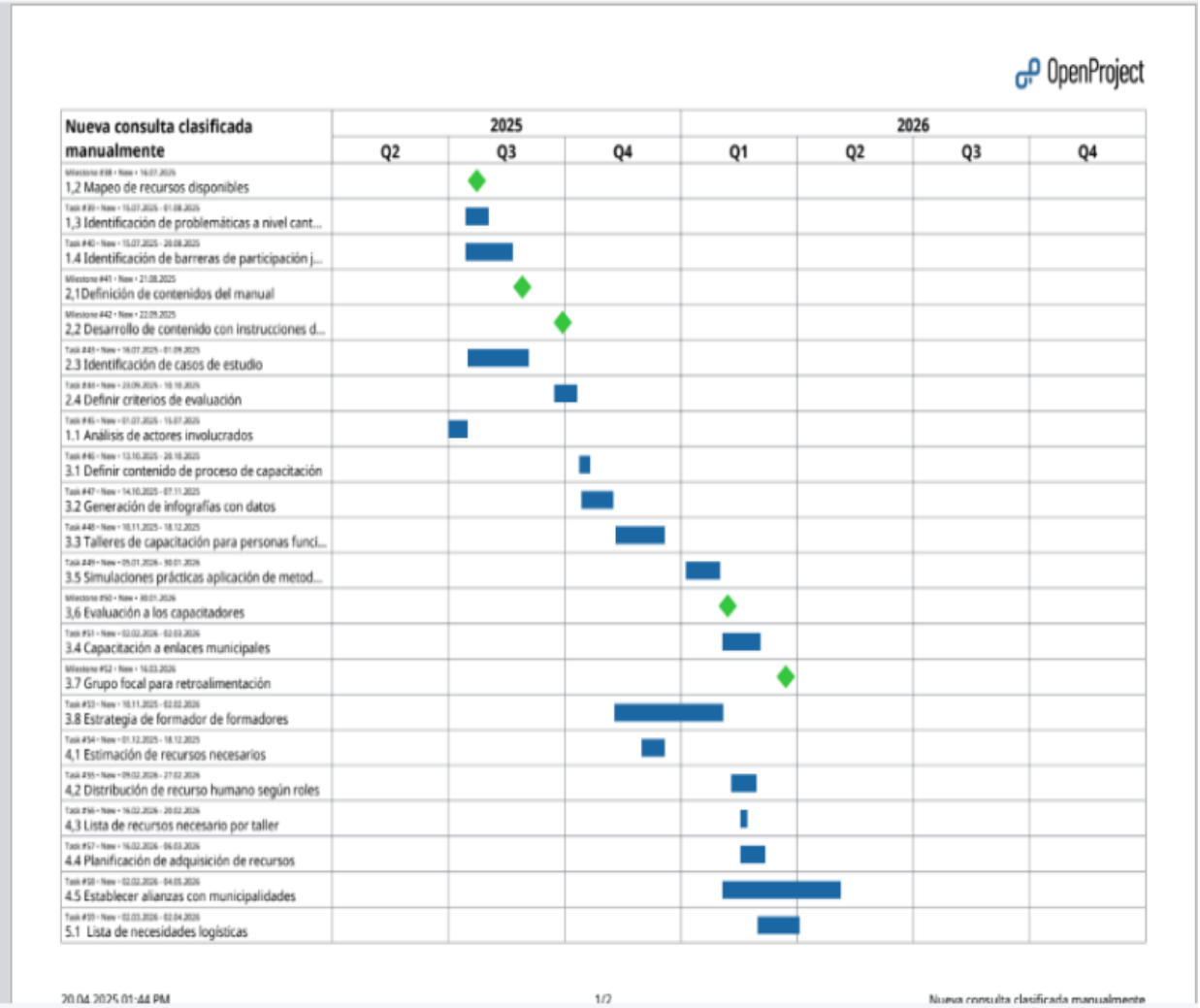
El cronograma que se presenta en este subapartado presenta la secuencia de actividades, duración para la ejecución, monitoreo y control del proyecto. "*El beneficio clave de este proceso es que genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto*." (PMBOK, 2017, 575).

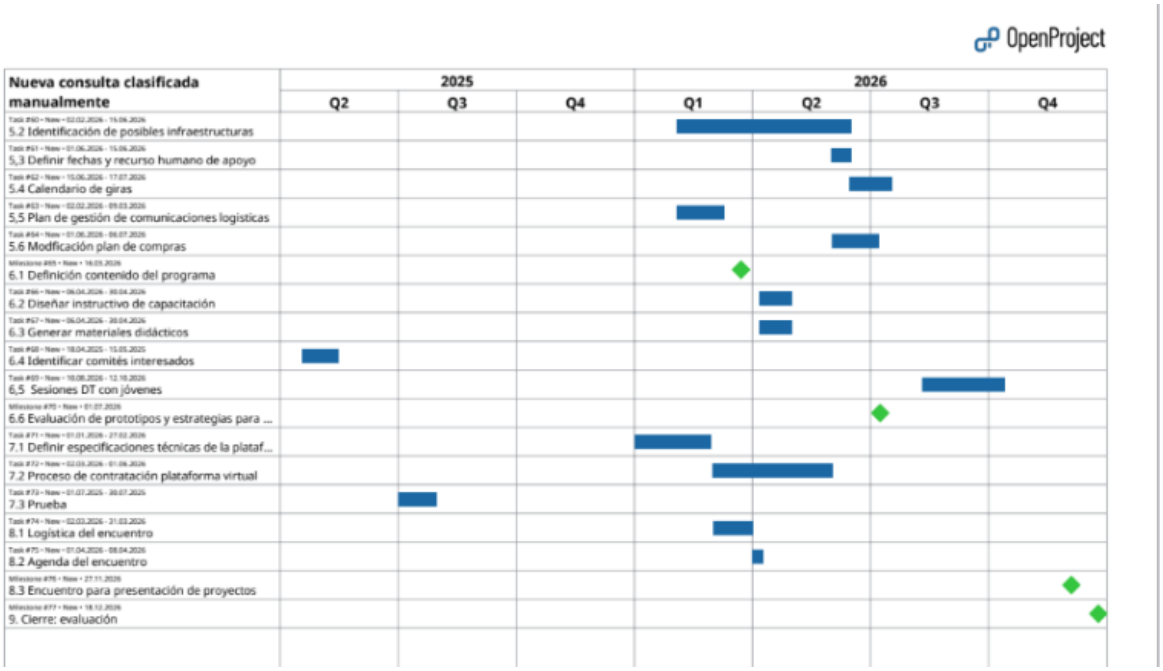
En este caso se plantea un cronograma cuyos paquetes están organizados de forma secuencial, se hace un análisis de la dependencia entre actividades. En algunos casos no necesariamente su vinculación tiene que ver con el fin de la actividad, sino que la actividad sucesora puede iniciar durante.

Casi todas las actividades, por la naturaleza del proyecto tienen una dependencia discrecional, tal como señala PMBOK: "*Las dependencias discrecionales se denominan en ocasiones "lógica preferida", "lógica preferencial" o "lógica blanda". Las dependencias discrecionales se establecen con base en el conocimiento de las mejores prácticas dentro de un área de aplicación particular o a algún aspecto poco común del proyecto, donde se requiere una secuencia específica, aunque existan otras secuencias aceptables".* (PMBOK, 2017, p. 191)

Adicionalmente se organiza la información tomando en cuenta los hitos durante la implementación. Para la construcción del cronograma se utilizó el programa Open Project, y se organiza la información por trimestres:

Figura 20: *Cronograma del LIS en formato Open Project*





Nota: Elaboración propia (2025) con Open Project (https://www.openproject.org/)

4.4.6 Plan de involucramiento de los interesados

La identificación de los interesados del proyecto permite comprender el nivel de participación, influencia, interdependencia de cada uno de los actores y su posible impacto en el éxito del proyecto. Además, permite identificar el enfoque adecuado con el cual atender sus necesidades según su nivel de vinculación. (PMBOK, 2017, p. 507)

A continuación, se muestra una lista de los interesados de este proyecto:

- **Jóvenes de Comités de la Persona Joven**: son la población directa y beneficiada del Laboratorio de Innovación Social. Reciben recursos anualmente por parte del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven a través de las municipalidades, para la formulación de proyectos en beneficio de las personas jóvenes del cantón.

- **Alcaldía-vicealcaldía municipal:** Los alcaldes y en algunos casos, las vicealcaldías, son los responsables políticos y administrativos de la administración y ejecución adecuada de los recursos destinados a un fin específico que son los proyectos de los Comités de la Persona Joven.
- **Concejo municipal:** Los concejos municipales son los encargados de aprobar los presupuestos municipales, por lo que tienen vinculación con la adecuada presupuestación de los recursos destinados a estos proyectos.
- **Concejo municipal de distrito:** existen siete concejos municipales de distrito, que, ante una modificación a la Ley de la Persona Joven, tienen posibilidad de conformar Comités de la Persona Joven y recibir recursos para el financiamiento de los proyectos.
- **Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional:** Todas las municipalidades del país deben conformar los Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional. (Ley 8801)
- **Enlace técnico municipal:** Este enlace es personal municipal que se encarga de coordinar aspectos administrativos, técnicos y financieros de los Comités de la Persona Joven. Son contraparte fundamental durante el proceso. Es recurso humano designado por las alcaldías, no en todas las municipalidades existe este perfil de funcionario, pero si en la mayoría.
- **Dirección ejecutiva Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven**: Responsable de la implementación de la metodología y generación de los proyectos. Es el gerente estratégico del proyecto, tiene como responsabilidad, según la Ley de la Persona Joven de velar por la adecuada conformación de los Comités

de la Persona Joven y la recepción de los proyectos por parte de éstos. Es la jefatura directa del líder del proyecto y además tiene vinculación con las áreas técnicas y administrativas de la institución.

- **Líder del proyecto**- Jefatura de la Unidad de Promoción de la Participación: Lidera la Unidad que se encarga del trabajo directo con las personas jóvenes de los Comités. Se encarga de organizar el trabajo técnico y sustantivo requerido. En este caso se encargará de la implementación del LIS, utilizando la metodología DT.
- **Facilitadores-funcionarios CPJ**. Son promotores sociales que se encargan del proceso de formación para la formulación de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven. Tienen vinculación con los enlaces municipales y otros actores en el ámbito comunitario.
- **Unidad de Administración y Finanzas del CPJ**: Se encarga de ejecutar la transferencia de recursos a las municipalidades.
- **Junta Directiva Consejo Nacional de la Persona Joven:** órgano superior jerárquico del Consejo de la Persona Joven encargado de aprobar la transferencia de los recursos de los CPJ. Además, se encarga de generar direccionamientos de acatamiento por parte de la Dirección ejecutiva.

Este es un proyecto enfocado en la atención comunitaria y que se gestiona desde la administración pública, en su mayoría los interesados son funcionarios públicos Para este análisis se desarrollaron los siguientes criterios para ponderar el nivel de poder de las partes interesadas.

- Poder nulo **(1)**. Son aquellos que no participan en el proceso de formulación de proyectos o generación de ideas innovadoras por parte de los jóvenes.

- Poder bajo: **(2)** Su presencia es necesaria cuando ya el proyecto se encuentra en marcha. Su participación se da en el momento en que se requiera resolver temas administrativos o financieros de los proyectos.
- Poder moderado: (3**)**. Participa en el proceso de forma indirecta
- Poder alto (4) Su función garantiza el adecuado funcionamiento del proyecto. Su aprobación es medular para el proceso.
- Poder muy alto (5): Beneficiario directo del proyecto son los responsables del éxito del proyecto.

Se determinan los siguientes niveles de interés para cada parte interesada:

- Interés muy bajo (1): Usuario que no siente la necesidad de la implementación de esta iniciativa
- Interés bajo (2): Usuario que no se impacta ni negativa ni positivamente con el proyecto.
- Interés Moderado (3): Usuarios que sería beneficiario indirecto del proyecto.
- Interés Alto (4): Pueden tomar decisiones, son usuarios regulares en el proyecto son actores institucionales.
- interés Muy Alto (5): Toman decisiones, cuentan con el presupuesto requerido serán usuarios diarios de las rutas del proyecto.

Tabla 34 Matriz de Gestión de Interesados

Interesado	Poder	Interés	Categoría	Estrategia de involucramiento
1. Jóvenes de CPJ	5	5	Beneficiario	Involucrar activamente: Formación, retroalimentación constante, involucrar en

				las decisiones y generación de prototipos.
2. Alcaldía-vicealcaldía municipal	4	4	Actores estratégicos en la administración	Involucrar activamente en el proceso. Consultar regularmente, asegurar alineación política y administrativa.
3. Concejo municipal	4	3	Aprobación presupuestaria	Mantenerlos al tanto del progreso y asegurarse de que aprueben los presupuestos.
4. Concejo municipal de Distrito	4	3	Aprobación presupuestaria	Mantener al tanto del proceso y asegurarse de que se aprueben los presupuestos.
5. Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional	2	4	Coordinación interinstitucional dentro del cantón	Involucrar activamente, Consultar regularmente sobre las necesidades interinstitucionales, involucrar en alianzas.
6. Enlace técnico municipal	3	4	Coordinación administrativa y técnica	Mantener informado: Asegurarse de que esté alineado con las metas operativas del proyecto.
7. Dirección ejecutiva Consejo de la Persona Joven	5	5	Gerente estratégico del proyecto	Involucrar activamente: Toma de decisiones clave, seguimiento cercano y consulta regular.
8. Líder del proyecto - Jefatura de la Unidad de Promoción de la Participación Juvenil	4	5	Responsable directo de la ejecución	Involucrar activamente: Coordinación estrecha con todas las partes interesadas y ejecución de estrategias.

9. Facilitadores-funcionarios CPJ	3	5	Capacitación y acompañamiento directo	Involucrar activamente: Capacitación constante, proporcionar herramientas y recursos.
10. Unidad de Administración y Finanzas del CPJ	3	3	Ejecución presupuestaria	Mantener informado: Asegurar que se cumpla con los procesos administrativos y financieros.
11. Junta Directiva Consejo de la Persona Joven	5	3	Aprobación final de los recursos y dirección	Involucrar activamente: Consultar regularmente para mantenerlos informados y alineados con los objetivos del proyecto.

Nota. Elaboración propia

Con esta matriz se logra priorizar la gestión de los interesados según su poder e interés en el proyecto, quienes tiene alto poder y alto interés, tal es el caso de las personas jóvenes se deben estar involucrados en el proceso de una forma activa y efectiva, manteniendo adecuados canales de comunicación abiertos y asegurando la participación constante. Por otro lado, en cuanto a la gestión de los recursos, es importante comprender el nivel de vinculación de los actores que tiene relación directa con la administración de los recursos financieros, ya que, aunque pueden tener un interés bajo y un poder bajo sobre la ejecución de los proyectos, se requiere que existan canales de coordinación y comunicación preestablecidos, dada la relevancia de contar con los recursos financieros.

4.4.7 Gestión de comunicaciones

Un elemento relevante para este proyecto tiene que ver con la planificación e la gestión de las comunicaciones, máxime que se trata de un proyecto de bajo presupuesto y que tiene retos importantes en cuanto a la diversidad de actores que podrían estar involucrados, sin dejar de lado

que las municipalidades son diversas y diverso es el nivel de involucramiento de los interesados. Tal como lo señala la Guía PMBOK el plan de comunicaciones involucra las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de los interesados, uno de los aportes principales es el de lograr documentación durante el proceso mediante la presentación oportuna de forma eficiente, de la información. (PMBOK, 2017, p. 365)

En la siguiente tabla se plantea una propuesta de planificación de las comunicaciones para este proyecto, lo anterior con fundamento en el análisis planeado en el subapartado anterior:

Tabla 35 Planificación de las comunicaciones

Interesados	Estrategia	Responsable	Canal	Registro de comunicación	Frecuencia
Jóvenes de Comités de la Persona Joven	Involucrar activamente: Recibir formación continua y feedback constante.	Líder del Proyecto Facilitadores	Reuniones en plataformas virtuales y presenciales WhatsApp, correo electrónico Telefónico Plataforma virtual	Registros de sesiones, informes de progreso, y evaluaciones de los participantes.	Semanal (sesiones de retroalimentación y formación)
Alcaldía-vicealcaldía municipal	Involucrar activamente: Definir claramente el alcance del proyecto, asegurarse de su alineación con los objetivos municipales.	Líder del Proyecto y Enlace Técnico Municipal	Reuniones presenciales o virtuales, llamadas telefónica, informes escritos	Minutas de reuniones y comunicaciones formales.	Según necesidad

Interesados	Estrategia	Responsable	Canal	Registro de comunicación	Frecuencia
Concejo municipal	Mantener informado: Asegurarse de que estén al tanto de los avances y necesidades del proyecto, especialmente en cuanto a presupuesto.	Comité de la Persona Joven Enlace técnico municipal Alcaldía	Correos electrónicos, reuniones presenciales o virtuales	Informes financieros, actas e informes de progreso, correos electrónicos.	Semestrales (informes de progreso)
Consejo Municipal de Distrito	Mantener informado: Proveer actualizaciones en caso de cambios legales o administrativos que afecten el proyecto.	Comité de la Persona Joven Enlace técnico municipal Alcaldía	Corrreo electrónico, reuniones presenciales y virtuales.	Actas de reuniones y correos electrnicos informativos.	Semestrales
Consejos Cantonales de Coordinación Interinstitucional	Involucrar activamente: Mantenerlos informados y consultar sobre necesidades	Alcaldía-vicealcaldía	Reuniones presenciales, correo electrónico, reuniones vituales	Actas de reuniones, registros de acuerdos y decisiones interinstitucionales.	Semestral

Interesados	Estrategia	Responsable	Canal	Registro de comunicación	Frecuencia
	interinstitucionales.				
Enlace técnico municipal	Mantener informado: Coordinar administrativamente el proyecto con las municipalidades y los comités.	Comité de la persona jóvenes Facilitadores CPJ	Reuniones en plataformas virtuales y presenciales, correo electrónico, whatsapp.	Registros de coordinación técnica y administrativa.	Bimensual
Dirección ejecutiva Consejo de la Persona Joven	Involucrar activamente: Consultas regulares y retroalimentación continua para asegurar que los objetivos estén alineados.	Líder del Proyecto	Reuniones de seguimiento, informes escritos, correo electrónico	Registros de decisiones, minutas de reuniones y comunicaciones formales.	Semanal
Líder del Proyecto - Jefatura de la Unidad de Promoción de la Participación Juvenil	Involucrar activamente: Coordinación con todos los actores clave para asegurar el éxito del proyecto.	Líder del Proyecto	Correo electrónico, reuniones presenciales y virtuales, plataformas de gestión del proyecto, Teams, llamadas telefónicas	Registros detallados de todas las reuniones y decisiones.	Semanal (según las necesidades del proyecto)

Interesados	Estrategia	Responsable	Canal	Registro de comunicación	Frecuencia
Facilitadores-funcionarios CPJ	Involucrar activamente: Proveer formación y apoyo continuo durante el proceso de capacitación.	Líder del Proyecto	Reuniones presenciales y virtuales, correos electrónicos, Teams	Informes de capacitación, registros de evaluación.	Semanal
Unidad de Administración y Finanzas del CPJ	Mantener informado: Actualizaciones periódicas sobre el estado financiero del proyecto.	Dirección ejecutiva	Informes financieros, reuniones periódicas, correo electrónico	Registros de informes financieros y transacciones.	Mensual o según necesidades
Junta Directiva Consejo de la Persona Joven	Involucrar activamente: Consultas regulares sobre decisiones clave y aprobación de los recursos.	Dirección Ejecutiva del Consejo de la Persona Joven	Reuniones virtuales, correo electrónico, informes escritos	Actas de reuniones, registros de decisiones.	Trimestral o según necesidad del proyecto

Nota: Elaboración propia, 2025

Para la adecuada gestión de las comunicaciones en este proyecto, es prioritario la comunicación con las personas jóvenes y la gerencia del proyecto, esto garantiza el éxito y cumplimiento de los objetivos. Durante todo el tiempo que dure el proceso se deben analizar las

estrategias de comunicación y adaptarlas a las necesidades según los niveles de poder e interés, en este proceso en participar, podrían incluso incluirse otros actores interesados durante el proceso.

La documentación y trazabilidad también son esenciales en la gestión de las comunicaciones, por lo tanto, documentar es clave, no sólo la documentación de los proyectos en sí, sino también los aspectos financieros.

4.4.8 Gestión del riesgo

Con la generación de la Estructura de Desglose del Riesgo (RBS) se analizan tanto amenazas como oportunidades que el proyecto puede experimentar. En el escenario de la administración pública, a pesar de que existen mecanismo para reconocer los riesgos a nivel de cada una de las instituciones, se requiere fortalecer aún más la normativa y las capacidades institucionales que posibiliten un ejercicio más consciente de identificación de riesgos.

El ejercicio que se realiza por medio del RBS permite construir una categorización y subcategorías de los posibles riesgos del proyecto detallados de forma individual, esto da insumo para comprender el estado situacional del proyecto en términos de los riesgos que pueden prevenirse.

La Guía de PMBOK plantea: "*Una RBS ayuda al equipo del proyecto a tener en cuenta toda la gama de fuentes a partir de las cuales pueden derivarse los riesgos individuales del proyecto. Esto puede ser útil en la identificación de riesgos o al categorizar riesgos identificados".* (PMBOK, 2017, p395)

Tabla 36 Estructura de desglose de riesgos

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
1. Fuentes de riesgo del proyecto	1.1 Riesgos técnicos	1.1.1 Falta de acceso a recursos tecnológicos por parte de los jóvenes.

Laboratorio de Innovación Social		1.1.2 Falta de apropiación por parte de las personas facilitadoras respecto a la metodología.
		1.1.3 Resistencia respecto a la metodología DT,
		1.1.4 Falta de recurso humano especializado
	1.2 Riesgos financieros	1.2.1 Falta de sostenibilidad económica de los proyectos.
		1.2.2 Falta de recursos por parte de cooperantes.
		1.2.3 Sobrecostos de los prototipos respecto al presupuesto asignado.
		1.2.4 Falta de presupuestación de los recursos por parte de las municipalidades.
		1.2.5 Reprobación de los presupuestos municipales por parte de la Contraloría General de la República.
	1.3 Riesgos de infraestructura	1.3.1 Falta de infraestructura local para realizar los talleres con jóvenes.
		1.3.2 Espacios inadecuados.
		1..3.3 Conectividad limitada.
		1.3.4 Falta de equipamiento para realizar talleres.
	1.4 Riesgos de gestión institucional	1.4.1 Falta de liderazgo claro.
		1.4.2 Deficiencias en la planificación.
		1.4.3 Retrasos en los tiempos de implementación.
		1.4.4 Politización del proceso

	1.5 Riesgos externos	1.5.1 Cambios políticos en puestos.
		1.5.2 Redireccionamiento de la política pública
		1.5.3 Desastres naturales

Nota: Elaboración propia (2025)

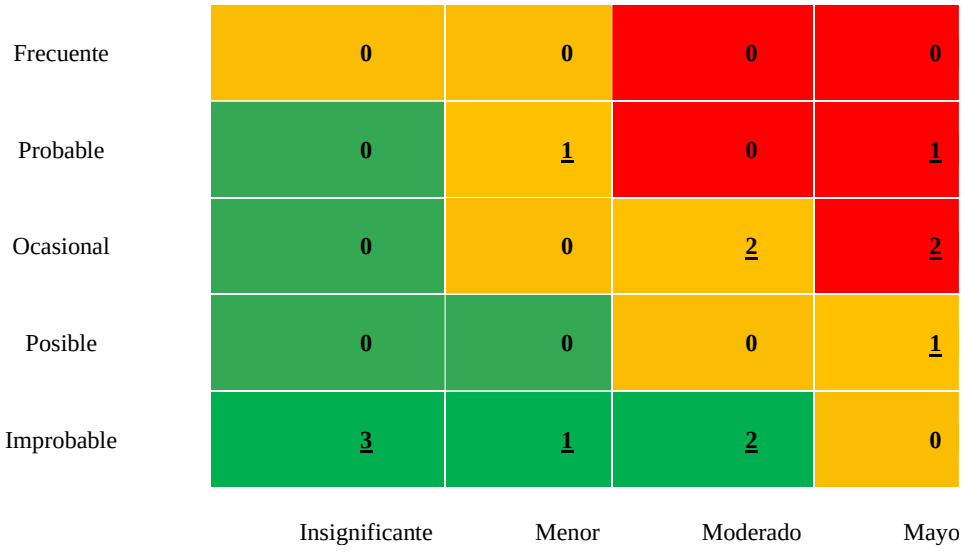
A continuación, se desarrolla una Matriz de probabilidad e impacto, la misma según la plantilla de PIRANIRISK, la cual se puede acceder por medio de https://www.piranirisk.com/

Figura 21: *Matriz de probabilidad e impacto*

NOMBRE DEL RIESGO	PROCESO AL QUE ESTA ASOCIADO	¿CADA CUANTO PODRÍA SUCEDER?	¿QUÉ IMPACTO PODRÍA CAUSAR?	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACIÓN DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO
1.1.1 Falta de acceso a recursos tecnológicos por parte de los jóvenes.	Gestión técnica	Sucede una vez por trimestre	No participación de jovenes en la aplicación de la	3	4	3:4	Alto
1.1.2 Falta de apropiación por parte de las personas facilitadoras respecto a la metodología.	Gestión técnica	Sucede una vez por año	Falta de voluntad de participación	1	1	1:1	Bajo
1.1.3 Resistencia respecto a la metodología DT,	Gestión técnica	Sucede una vez por semestre	No participación de jovenes en la aplicación de la	2	4	2:4	Medio
1.1.4 Falta de recurso humano especializado	Gestión técnica	Sucede una vez por año	Poca participación de los jóvenes en el proceso	1	3	1:3	Bajo
1.2.1 Falta de sostenibilidad económica de los proyectos.	Gestión Financiera	Sucede una vez por año	No formulación del proyecto	1	5	1:5	Medio
1.2.2 Falta de recursos por parte de cooperantes.	Gestión Financiera	Sucede una vez por mes	No participación de jovenes en la aplicación de la	4	4	4:4	Alto
1.2.3 Sobrecostos de los prototipos respecto al presupuesto asignado.	Gestión Financiera	Sucede una vez por año	No formulación del proyecto	1	5	1:5	Medio
1.2.4 Falta de presupuestación de los recursos por parte de las municipalidades.	Gestión Financiera	Sucede una vez por año	No formulación del proyecto	1	5	1:5	Medio
1.2.5 Reprobación de los presupuestos municipales por parte de la Contraloría General de la República.	Gestión Financiera	Sucede una vez por año	No formulación del proyecto	1	5	1:5	Medio
1.3.1 Falta de infraestructura local para realizar los talleres con jóvenes.	Infraestructura	Sucede una vez por trimestre	Poca participación de los jóvenes en el proceso	3	3	3:3	Medio
1.3.2 Espacios inadecuados.	Infraestructura	Sucede una vez por trimestre	No participación de jovenes en la aplicación de la	3	4	3:4	Alto
1..3.3 Conectividad limitada.	Infraestructura	Sucede una vez por mes	Participación reducida en el proceso P	4	2	4:2	Medio
1.3.4 Falta de equipamiento para realizar talleres.	Infraestructura	Sucede una vez por trimestre	Poca participación de los jóvenes en el proceso	3	3	3:3	Medio
1.4.1 Falta de liderazgo claro.	Gestión institucional	Sucede una vez por trimestre	No formulación del proyecto	3	5	3:5	Alto
1.4.2 Deficiencias en la planificación.	Gestión institucional	Sucede una vez por año	Falta de voluntad de participación	1	1	1:1	Bajo
1.4.3 Retrasos en los tiempos de implementación.	Gestión institucional	Sucede una vez por semestre	No formulación del proyecto	2	5	2:5	Alto
1.4.4 Politización del proceso	Gestión institucional	Sucede una vez por año	Falta de voluntad de participación	1	1	1:1	Bajo
1.5.1 Cambios políticos en puestos.	Factores externos	Sucede una vez por año	Participación reducida en el proceso P	1	2	1:2	Bajo
1.5.2 Redireccionamiento de la política pública	Factores externos	Sucede una vez por año	No formulación del proyecto	1	5	1:5	Medio
1.5.3 Desastres naturales	Factores externos	Sucede una vez por año	Poca participación de los jóvenes en el proceso	1	3	1:3	Bajo

Nota: Elaboración propia con base en la matriz gratuita PIRANIRISK

Figura 22: *Matriz de riesgo*



Nota: Elaboración propia con instrumento proporcionado en piranirisk.com

La matriz de probabilidad e impacto vincula la posibilidad de ocurrencia de un riesgo y su impacto sobre los objetivos del proyecto, posterior a esta identificación de ocurrencia del riesgo, se identifican de forma individual con el fin de establecer una priorización y elaborar así la planificación de respuesta a los riesgos basada en dicho análisis de probabilidad e impacto. (PMBOK, 2017, p 425)

En la siguiente matriz se presenta una propuesta de Plan para la mitigación de los riesgos,

Tabla 37 Plan de Mitigación del riesgo:

Riesgo	Acción de mitigación	Responsable	Plazo	Monitoreo
1.1.1 Falta de acceso a recursos tecnológicos	Coordinar y generar alianzas a nivel comunal para garantizar el acceso a recursos	Líder del proyecto	3 meses	Seguimiento trimestral sobre acceso y uso de recursos.

Riesgo	Acción de mitigación	Responsable	Plazo	Monitoreo
	tecnológicos adecuados mediante alianzas y asignación de equipos públicos.			
1.1.2 Falta de apropiación por parte de facilitadores	Realizar talleres introductorios y sesiones prácticas para mostrar la efectividad de la metodología DT.	Facilitadores, Líder del Proyecto	2 meses	Revisión al final de cada ciclo de capacitación.
1.1.3 Resistencia respecto a la metodología DT	Realizar sesiones de sensibilización y retroalimentación para mejorar la aceptación de la metodología.	Líder del proyecto, facilitadores	6 meses	Revisión trimestral de la aceptación de la metodología.
1.1.4 Falta de recurso humano especializado	Intensificar el proceso de profesionalización del recurso humano buscando alianzas con Universidades Públicas y Privadas.	Dirección ejecutiva	6 meses	Seguimiento trimestral de la cobertura de recursos humanos.
1.2.1 Falta de sostenibilidad económica de los proyectos	Desarrollar un modelo de financiamiento diversificado y establecer acuerdos con cooperantes y entidades gubernamentales.	Dirección ejecutiva, Unidad Administración y Finanzas	6 meses	Revisión trimestral de acuerdos y fuentes de financiamiento.

Riesgo	Acción de mitigación	Responsable	Plazo	Monitoreo
1.2.2 Falta de recursos por parte de cooperantes	Diversificar las fuentes de financiamiento y establecer acuerdos con otros cooperantes.	Dirección ejecutiva, Unidad de Administración y Finanzas	6 meses	Revisión mensual de los acuerdos con cooperantes.
1.2.3 Sobrecostos de los prototipos respecto al presupuesto	Establecer revisión constante del presupuesto y de los costos de los prototipos desde fases tempranas. Promover la generación de prototipos adecuados al presupuesto asignado.	Facilitadores	Mensual	Revisión periódica de los costos.
1.2.4 Falta de presupuestación de los recursos	Realizar reuniones periódicas con las municipalidades para asegurar una correcta presupuestación.	Líder del Proyecto Facilitadores Enlaces municipales	4 meses	Seguimiento bimestral con cada municipio.
1.2.5 Reprobación de los presupuestos municipales	Asegurar que todos los presupuestos sean revisados y aprobados formalmente antes de su presentación a la Contraloría.	Alcaldías Concejos municipales	4 meses	Revisión mensual del estado de los presupuestos.
1.3.1 Falta de infraestructura local para realizar talleres	Generar alianzas con el MEP e iglesias locales que puedan asegurar espacios adecuados y	Facilitadores, enlace municipal	6 meses	Inspección mensual de espacios y condiciones.

Riesgo	Acción de mitigación	Responsable	Plazo	Monitoreo
	accesibles para los talleres.			
1.3.2 Espacios inadecuados	Adecuar los espacios existentes o encontrar nuevas alianzas con instituciones públicas que permitan lugares adecuados para realizar actividades.	Coordinador logístico, enlace municipal	6 meses	Inspección mensual de espacios.
1.3.3 Conectividad limitada	Promover por medio de las municipalidades que se generen alianzas estratégicas para contar con internet de alta calidad o crear puntos de acceso público.	Coordinador logístico, responsables tecnológicos	6 meses	Revisión mensual del acceso a internet.
1.3.4 Falta de equipamiento para talleres	Adquirir equipos adecuados o reestructurar el uso de los existentes para optimizar el uso en los talleres.	Coordinador logístico, responsables de recursos	6 meses	Inspección mensual del equipamiento.
1.4.1 Falta de liderazgo claro	Establecer roles y responsabilidades claras, y fomentar la comunicación efectiva dentro del equipo.	Dirección ejecutiva, Líder del proyecto	2 meses	Evaluaciones trimestrales de desempeño de liderazgo.
1.4.2 Deficiencias en la planificación	Revisar el plan de proyecto de	Líder del proyecto,	Mensual	Revisión mensual de los

Riesgo	Acción de mitigación	Responsable	Plazo	Monitoreo
	manera continua para asegurar que todos los elementos sean viables.	equipo de planificación		avances en la planificación.
1.4.3 Retrasos en los tiempos de implementación	Crear un cronograma detallado y realizar reuniones de seguimiento semanal para asegurar cumplimiento de plazos.	Líder del proyecto, equipo de gestión de proyectos	semanal	Revisión semanal del cronograma.
1.4.4 Politización del proceso	Asegurar la neutralidad política mediante objetivos claros y transparentes en el proceso.	Dirección ejecutiva	según necesidad	Seguimiento mensual por medio de facilitadores y comités
1.5.1 Cambios políticos en puestos	Mantener una comunicación continua con los nuevos responsables políticos y alinear el proyecto a sus prioridades.	Dirección ejecutiva	6 meses	Evaluación trimestral del cambio político y su impacto.
1.5.2 Redireccionamiento de la política pública	Mantener relaciones con autoridades y adaptarse a cambios en las políticas gubernamentales.	Dirección ejecutiva	Anual	Revisión anual de cambios en políticas públicas.
1.5.3 Desastres naturales	Crear planes de contingencia para asegurar que haya recursos disponibles en	Coordinador de riesgos, Líder del proyecto		Revisión anual de los planes de contingencia.

Riesgo	Acción de mitigación	Responsable	Plazo	Monitoreo
	caso de desastres naturales.			

Nota: Elaboración propia.

En relación con la gestión del riesgo es necesario el monitoreo constante y la adaptación de las actividades a los ajustes y cambios que sean requeridos durante la implementación, esto asegura el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Los riesgos altos y con alta probabilidad de ocurrir deben recibir una atención prioritaria, focalizando esfuerzos en su atención para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

La gestión del riesgo se entiende como un proceso colaborativo, que, en este proyecto en particular, requiere de colaboración interinstitucional con las municipalidades y otras instancias a nivel local, promoviendo la resiliencia y la posibilidad de ubicar a las personas jóvenes en el centro de las prioridades para asegurar su adecuada participación en el proceso.

4.4.9 Conclusiones: hacia la Sostenibilidad del Proyecto

Con este Plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social queda en evidencia que existen dos retos sobre los cuales se debe prestar particular atención, por un lado el impacto, es decir, el cumplimiento del objetivo que tiene el LIS debe superar los obstáculos administrativos, técnicos y financieros propios de los proyectos de tipo social, en escenarios que además, son políticos, como lo son las instituciones públicas como es el caso del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven y las municipalidades. El otro reto fundamental es la sostenibilidad de la iniciativa a pesar de los cambios político-administrativos. Apoyar el ingenio y

capacidad de innovación de las personas jóvenes y su aporte en el desarrollo regenerativo comunitario, debería ser suficiente para garantizar la sostenibilidad del proyecto.

Esa sostenibilidad incluso debe trascender la fase de implementación, debe convertirse en un legado comunitario que aporte cada vez más, a través del tiempo. Para esto es necesario proponer estrategias claras de sostenibilidad y escalabilidad, con un adecuado uso de los recursos y una especialización de la institución respecto a la metodología DT y el desarrollo regenerativo.

A continuación, se presenta un punteo de algunas conclusiones según lo desarrollado en este capítulo:

- Es necesario fortalecer la diversificación de las fuentes de financiamiento: si bien es cierto la institución puede aportar algunos recursos económicos, principalmente los concernientes a pago de salarios, la posibilidad de sumar instancias cooperantes es fundamental. Dado que es una iniciativa innovadora, acorde con las nuevas formas de trabajo de las juventudes y dada las experiencias de organismos como UNICEF en este tipo de proyectos, podría resultar atractivo fortalecer este proyecto.
- En cuanto a la capacitación y formación continua para una mayor especialización tanto del recurso humano del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, como de los enlaces técnicos municipales y otros actores, es necesario invertir recursos y tiempo en acciones de capacitación continua, sumando también a las personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven. El modelo formador de formadores es una estrategia clave para replicar este conocimiento y asegurar que otros actores comunitarios puedan sumarse en esta lógica de trabajo.
- La sostenibilidad institucional es crucial: todas las formas de trabajo disruptivas y que impliquen sumar voluntades, conllevan en si una serie de retos, por esta razón

la sostenibilidad de la articulación interinstitucional es clave durante el proceso de ejecución. Si bien en esta fase de planificación no se tiene la certeza en torno a la voluntad real para implementar esta metodología, es claro que, la comunicación y la posibilidad de incrementar a más involucrados en el proyecto, garantiza mayor éxito. La creación de convenios y alianzas estrategias asegurará que el LIS se mantenga alineado a las prioridades y necesidades locales, permitiendo así la transferencia de responsabilidades.

- En cuanto a la escalabilidad, este proyecto puede replicarse en otras organizaciones de personas jóvenes, en organizaciones y otros. Para garantizar que el LIS pueda expandirse debe tenerse en cuenta las siguientes estrategias:

Modelo de Implementación Modular: este modelo, donde los componentes del proyecto se puedan concebir como módulos permite su replicabilidad en otros espacios, adaptando la metodología y el proceso a las distintas realidades locales. Este enfoque modular permitirá la expansión gradual en otros lugares sin perder la esencia del proyecto.

Uso de la Tecnología para la Expansión: El hecho de contar con una plataforma virtual permitirá superar los límites geográficos, permitiendo que el Laboratorio se entienda como un espacio de compartir experiencias y de generar nuevas propuestas partiendo de los recursos tecnológicos disponibles, muchos de estos de bajo costo. Estas plataformas no sólo permiten la interacción remota sino también la distribución de materiales educativos, la formación a distancia y la gestión de proyectos de innovación social de manera eficiente.

Red de mentores y facilitadores internacionales: La participación de otros mentores en el ámbito internacional y nacional, por ejemplo, a través del Organismo Iberoamericano de Juventudes, puede ser una alternativa posible para la generación de conocimientos y para fortalecer

el intercambio de experiencias. Esta red también facilitará el aprendizaje mutuo y permitirá que el LIS evolucione mediante el intercambio de buenas prácticas.

Monitoreo y Evaluación de la Escalabilidad: es necesario establecer mecanismos para medir el impacto y la efectividad del LIS para su replicabilidad. Con este monitoreo y seguimiento a los indicadores de impacto será posible adaptar la metodología e incorporar aspectos de mejora.

5. Conclusiones

En el cierre de cada apartado se desarrolló un conjunto de conclusiones según el cumplimiento de los objetivos específicos del PFG, no obstante, para integrar algunas de estas en ideas concretas se plantean las siguientes cuatro conclusiones generales:

5.1 *En relación con el objetivo específico 1*: Este objetivo está relacionado con los fundamentos teóricos y prácticos que tiene los Laboratorios de Innovación Social para la generación de soluciones en contextos complejos, como resultado del proceso de investigación se concluye que la innovación social está directamente relacionada con la generación de espacios colaborativos que promuevan el intercambio de experiencias y de formas de comprender las realidades. El aporte de un Laboratorio de Innovación Social se concreta en la medida en que diferentes actores sociales contribuyen a la construcción de alternativas para superar desafíos en diversas áreas, una de estas, el área social; estos LIS promueven la colaboración, el intercambio desde la construcción de la identidad y el empoderamiento, siendo sin duda la metodología DT una herramienta que contribuye de forma positiva a la generación de los impactos deseados.

5.2 *En relación con el Objetivo específico 2*: En relación con la metodología Design thinking para ser utilizada en el LIS con personas jóvenes, cabe señalar que, a pesar de que existen otros planteamientos metodológicos que avocan a la participación y la generación de propuestas de

forma colectiva, existen tres características que distinguen el DT respecto a otras formas de trabajo en equipo: a. la primera, que es una metodología centrada en la persona, por lo que el rol protagónico de los actores sociales garantiza que éstos se sientan no solo parte del problema o afectadas por las distintas circunstancias sociales, sino que les ubica en la posición de búsqueda y diseño de la solución; este es sin duda el principal valor que tiene ésta metodología. Lo anterior conduce a b. la segunda característica y es que la metodología lleva a la construcción de prototipos por medio de los cuales las personas pueden ver sus ideas materializadas, no desde la especulación, sino con la posibilidad de poner a prueba las soluciones generadas. c. La tercera característica, vinculada a la anterior, es que la búsqueda de soluciones conduce a un nivel de apropiación respecto a las distintas problemáticas y situaciones sociales, por lo tanto, el sentido de pertenencia respecto al entorno y las distintas realidades se convierte en una experiencia vivida para las personas que participan.

5.3 *En relación con el objetivo específico 3*: Se concluye además que la humanidad se encuentra en un escenario de constante transformación que requiere romper con las formas tradicionales de intervenir y comprender lo social, lo ambiental, lo cultural, un escenario de convulsión y caos mundial que apela a la generación de nuevas ideas y de generaciones de personas jóvenes aportando desde sus visiones del mundo; las mismas pueden construirse desde lo local, por lo que un Laboratorio de Innovación Social orientado al desarrollo regenerativo garantiza un impacto positivo en la calidad de vida de las personas. Entendiendo además que las personas jóvenes son conscientes de estos cambios y de estas situaciones, lo cual es evidente en los ejes temáticos sobre los cuales se formularon los proyectos para el período 2025.

5.4 *En relación con el objetivo específico 4*: En relación con la elaboración del plan para la puesta en marcha de este LIS se concluye que el éxito de esta iniciativa depende en gran medida de

la capacidad de adaptar la metodología a las distintas realidades locales, promoviendo el empoderamiento e integrando un aspecto que cada vez se hace más común en la administración pública y es la flexibilidad para ajustar la metodología, los recursos y los resultados de las sesiones a las posibilidades y capacidades de las personas jóvenes participantes.

Por último, la sostenibilidad del proyecto constituye un desafío en sí mismo, sostenibilidad no sólo financiera, sino también técnica y administrativa, garantizar su viabilidad requiere de colaboración de muchos actores y principalmente, generar valor para que se constituya en una herramienta efectiva y con potencialidad de escalonar a otros espacios y otras agrupaciones juveniles.

6 Recomendaciones

Como parte de las lecciones aprendidas durante el proceso de elaboración de este proyecto se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a la persona Líder del proyecto (Jefatura de la Unidad de Promoción de la Participación):

6.1 La diversificación de fuentes de financiamiento: es necesario que, en conjunto con la gerencia del proyecto, que en este caso la asume la Dirección ejecutiva del Consejo, se identifiquen los posibles cooperantes interesados en apoyar esta iniciativa, existen organismos internacionales que desarrollan proyectos en temas vinculados con la defensa de los derechos de las personas adolescentes y jóvenes, por lo que se hace importante tener acercamientos con dichas instancias. Si bien existe un porcentaje del presupuesto institucional para el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven, no necesariamente estos recursos han representado fortalecimiento a el área técnica y operativa del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, el diversificar las fuentes de financiamiento institucionales por medio de aliados externos puede ser una medida con impacto positivo.

6.2 Invertir en la generación de un programa de formación continua: esta recomendación es tanto para la persona Lider del Proyecto como para la Gerencia, la propuesta de generar un programa de capacitación que beneficie a personas funcionarias y otros actores claves, así como a las personas jóvenes, fortalece la posibilidad de réplica de este modelo de trabajo y amplía la posibilidad de generar un impacto en beneficio de otras personas jóvenes que no necesariamente participan de estas agrupaciones. Esto da valor a la participación y fortalece la posibilidad de que puedan desarrollar mayores y mejores mecanismos de incidencia para la innovación social.

6.3 Fortalecer mecanismos de coordinación y articulación institucional en el ámbito local: uno de los retos que el proyecto tiene y sobre los cuales se debe profundizar es en las formas cómo fortalecer estrategias de trabajo articulado en el ámbito local. Las alianzas estratégicas a nivel local son clave fundamental para generar impacto y unir esfuerzos en la búsqueda de soluciones colectivas, esto fortalece el tejido social y permite una mayor optimización de los recursos institucionales.

6.4 Expansión de la iniciativa: Si bien este proyecto está enfocado en la participación de los Comités de la Persona Joven y la posibilidad de ejecutar los recursos transferidos anualmente a las municipalidades, la expansión de esta iniciativa podría ser de utilidad para otras agrupaciones u organizaciones de personas jóvenes. Para tales efectos podría recomendarse adoptar un modelo modular, con lo cual los componentes del proyecto sean adaptables a las diferentes realidades.

6.5 Monitoreo y evaluación: Se recomienda crear mecanismos de seguimiento para evaluar el impacto del LIS, esto con el fin de ajustar la metodología de trabajo y tomar en consideración algunos aspectos de mejora en etapas futuras. El monitoreo y evaluación son fundamentales

para incrementar la eficiencia y poder hacer de esta experiencia un proceso enriquecedor y replicable.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

El desarrollo regenerativo, tal como lo describe Gómez, Giraldo y Fundación ECSIM (2024) y tal como se desarrolló en el punto 3.1 del presente PFG, es un enfoque que resulta de la evolución y el análisis de la realidad actual respecto al concepto de desarrollo sostenible, más allá de los conceptual, con la incorporación de nuevas formas de trabajo y de concebir las realidades respecto a lo ambiental y lo social.

Desde la perspectiva ambiental, el ser humano se ubica en un contexto de caos a nivel ambiental que apela cada vez más a la reconceptualización de los enfoques con los cuales se garanticen acciones que promuevan el equilibrio entre las actividades humanas y la interacción con el entorno y el ambiente.

Con este nuevo enfoque, se busca no sólo conservar los recursos naturales, sino también mitigar los daños que se han ocasionado a partir de una explotación excesiva de los recursos naturales, tanto en el ámbito nacional, como en lo local, basta con encender el televisor para encontrarnos con información sobre los efectos del cambio climático y lo que esto representa para el desarrollo humano.

Por tanto, el desarrollo regenerativo no se limita a un enfoque antropocéntrico, enfocado en las necesidades humanas exclusivamente y enfocado únicamente en la mitigación de los daños, sino que, con esta nueva forma de pensamiento, se evoluciona a un paradigma enfocado en las desigualdades, en la falta de acceso a los servicios básicos, a los recursos en general, con situaciones de, insalubridad, pobreza y menor capacidad de adaptabilidad a los cambios globales.

(Gómez, Giraldo, 2024, p. 32-33). Por su parte, el paradigma del desarrollo sostenible se enfoca en la adopción de un conjunto de prácticas y acciones que satisfagan las necesidades de las personas y las comunidades, sin que esto implique daño al ambiente.

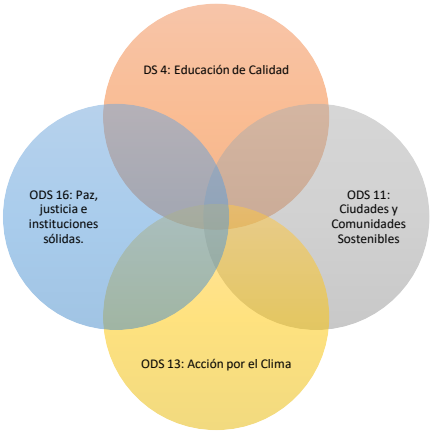
Por su parte, según Carboni et al (2018) el desarrollo sostenible engloba aspectos económicos, sociales y ambientales para asegurar el desarrollo de forma equilibrada, lo anterior para no comprometer el patrimonio ambiental de las generaciones futuras, así mismo señala:

"La sostenibilidad también es necesaria para resolver otros desafíos globales como la pobreza extrema, la desigualdad y la falta de acceso a una educación de calidad. La innovación y la oportunidad deben ponerse a la vanguardia para establecer el tono de una economía global, ágil, progresiva y productiva" (Carboni et al., 2018, p. 3).

Como se ha explicado en el apartado 3.1 con el presente PFG se busca generar un impacto positivo tanto a nivel del ambiente, como a nivel social, por medio de la participación de personas jóvenes en la formulación de proyectos enfocados a la incorporación de prácticas regenerativas con el fin de propiciar cambios e impactos positivos desde la proactividad y la innovación. Lo anterior con doble propósito, por un lado, apropiar a las personas jóvenes respecto a la temática y el desarrollo de prácticas innovadoras solidarias, empáticas y conscientes respecto a la realidad ambiental, fortaleciendo liderazgos para el presente y el futuro y, por otro lado, para incrementar la inversión de recursos en el ámbito local para desarrollar estas propuestas.

Partiendo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el proyecto contribuye principalmente en los siguientes tres:

Figura 23: *ODS impactados con el PFG*



Nota: Tomada de ***Naciones Unidas.*** *(n.d.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. Recuperado el 10 de noviembre, 2024, https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/*

Uno de los elementos relevantes del presente PFG radica en crear una estructura que permita la generación de proyectos de forma innovadora y promoviendo la generación de ideas regenerativas, es por esto que su impacto en términos ambientales es positivo. Iniciando con procesos de formación y sensibilización, hasta la promoción de proyectos que contribuyan a la generación de ciudades sostenibles, incorporando dentro del pensamiento joven la conciencia respecto a la realidad ambiental actual y la importancia de actuar, en beneficio de las comunidades. Esto incluye acciones y estrategias que ayuden a combatir el cambio climático.

Según los entregables del PFG uno de los aportes sustantivos es el de promover el desarrollo regenerativo desde un enfoque intergeneracional. Según Félix Meza y Velázquez Cigarroa "*Actualmente, es necesario crear una revolución regenerativa, donde no sólo se pueda reconfigurar métodos y formas de interactuar con la naturaleza, sino de reestructurar al ser humano como tal, una reconfiguración simbiótica con la natura para cubrir sus necesidades*

espaciales, alimenticias, vestimenta, médicas, entre otras, de una manera inocua para el medio ambiente". (Félix Meza y Velázquez Cigarroa, 2020, p. 32)

El enfoque regenerativo no sólo busca soluciones ante los problemas de la actualidad, sino también busca el bienestar de las generaciones futuras, la participación de las personas jóvenes en estos procesos abre la posibilidad de apostar a una generación que tomará decisiones en el futuro, en diferentes ámbitos, la experiencia de formular proyectos y compartir experiencias con otras personas debe comprenderse como una inversión que no se debe dejar pasar. Esto es posible haciendo una ruptura del enfoque adulto céntrico con el cual se visualizan a las personas jóvenes como indiferentes ante la realidad mundial, por lo que conectar las generaciones pasadas, con las presentes y las futuras es la base para una revolución del pensamiento, de la cultura y de nuevas prácticas.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

La desigualdad social, la decadencia del ambiente y la concepción predominante respecto al crecimiento económico en el ámbito mundial representan desafíos importantes que han impulsado la definición de una agenda global común que permita que el planeta enfrente los cambios propios del mundo actual, promoviendo un cambio en el paradigma tradicional, hacia una nueva forma de comprender la economía y la relación del ser humano con el ambiente, este es el contexto en el que surge los Objetivos del Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2008, p. 8)

Tal como lo indica el documento de Naciones Unidas: Frente a estos desafíos, los 193 Estados Miembros de las Naciones Unidas, junto con un gran número de actores de sociedad civil, el mundo académico y el sector privado, entablaron un proceso de negociación abierto, democrático y participativo, que resultó en la programación de la Agenda 2030"

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible surgen a partir de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los cuales tenían como principal objetivo la erradicación de la pobreza y la mortalidad infantil, dejando de lado otros temas de relevancia, principalmente aquellos relacionados con el ambiente. Este nuevo marco de trabajo buscaba el desarrollo de una visión global, de entendimiento y coordinación entre los países (Naciones Unidas, 2008, p. 9 y11).

Es de esta manera como los ODS se convierte en la hoja de ruta por medio de la cual los países se comprometen a genera acciones vinculadas a 17 objetivos, los cuales se analizan en el contexto del presente PFG, enfocado principalmente en los productos que se buscan:

Figura 24: *Entregables del PFG para cumplimiento de objetivos*

Nota: *La figura se elabora según los entregables consignados en el Acta del Proyecto PFG.*

Según los entregables anteriormente mencionados se muestra el análisis del aporte de cada uno para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tabla 38 Análisis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible según los entregables del PFG

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Vinculación con PFG
Fin de la pobreza	No se incide directamente, aunque es el ejercicio de liderazgo en personas jóvenes contribuye en mejorar sus condiciones de vida en el mediano y largo plazo.
Hambre cero	No incide directamente porque no se relaciona directamente con proyectos de seguridad alimentaria.
Salud y bienestar	Podría incidir indirectamente tomando en cuenta que el laboratorio de innovación podría contemplar aspectos vinculados con la promoción de la vida sana como parte del desarrollo regenerativo.
Educación de calidad	Incide directamente en este objetivo, ya que se pretender idear una metodología que conlleva aprendizaje de nuevas formas de generar objetivos para promover el desarrollo regenerativo.
Igualdad de género	Se incide de forma indirecta, partiendo que la misma estructura de los Comités de la Persona Joven conlleva el cumplimiento a la ley que promueve paridad en la conformación de los CPJ.
Agua limpia y saneamiento	No se incide directamente, sin embargo, podría ser espacio para generar propuestas en este tema, según sea el diagnóstico de cada proyecto.
Energía asequible y no contaminante	No se incide directamente, sin embargo, podrían existir propuestas por parte de personas jóvenes en esta área en particular.
Trabajo decente y crecimiento económico	No incide directamente, pero de igual manera podrían generarse iniciativas que contribuyan transversalmente con este objetivo.
Industria innovación e infraestructura	No incide directamente por la naturaleza de los entregables.
Reducción de las desigualdades	No incide directamente por la naturaleza de los entregables.

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Vinculación con PFG
Ciudades y comunidades sostenibles	El PFG incide directamente con el cumplimiento de este objetivo ya que se busca la generación de proyectos comunitarios enfocados en la reducción de desigualdades y buenas prácticas.
Producción y consumo responsable	No incide directamente dadas las características de los entregables propuestos.
Acción por el clima	El PFG incide directamente ya que plantea el desarrollo regenerativo como un paradigma por medio del cual se contribuya en adoptar medidas urgentes para mitigar los efectos del cambio climático.
Vida submarina	No incide directamente dadas las características de los entregables propuestos.
Vida de ecosistemas terrestres	No incide directamente dada las características de los entregables propuestos.
Paz, justicia e instituciones sólidas	Incide directamente ya que el proyecto se enfoca en generar condiciones adecuadas para que una institución pública implemente una propuesta que sea inclusiva y que se enfoque en la atención de las necesidades de las comunidades.
Alianzas para lograr los objetivos	No se relaciona directamente, no obstante, la propuesta se enfoca en la generación de propuestas que aportar al desarrollo sostenible y regenerativo.

Nota: análisis realizado partiendo de los ODS y su vinculación según cada uno de los entregables del proyecto.

Si bien, partiendo de los entregables propuesto en el proyecto, no todos inciden directamente en la consecución especifica de cada ODS, es claro que el Laboratorio de Innovación permite el análisis y discusión de proyectos que transversalicen algunas de estas temáticas.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El análisis del Estándar P5 para la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2023) surge ante la necesidad de promover la formulación de proyectos conscientes en relación con los desafíos actuales del mundo en términos del desarrollo sostenible.

Tal como señalan los autores: "*Como directo de proyecto, es importante tener en cuenta la sostenibilidad al establecer objetivos y metas para su proyecto, esto puede incluir el establecimiento de metas específicas de reducción del consumo de energía y de residuos, así como el uso de materiales que no dañan el medio ambiente."* (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2023, p. 1).

La generación de proyectos desde la óptica de la sostenibilidad involucra a las partes interesadas en la generación de esfuerzos de este tipo; generando conciencia y, además, generando acciones que conlleven beneficios tangibles para el ambiente, la sociedad y el desarrollo del planeta.

El Estándar P5 es una herramienta por medio de la cual se estandariza de forma efectiva el análisis del proyecto y su impacto con el ambiente, las personas, la sociedad en general. Es un estándar informativo orientado a profesionales de distintas áreas para la generación de proyectos e informes. Según la estructura oncológica del instrumento se parte de tres categorías: personas, planeta y prosperidad, de manera que los impactos del proyecto no se enfocan exclusivamente en el ambiente como un fin en sí mismo, sino poniendo al ser humano como una de sus prioridades, desagregando los impactos según dos perspectivas: la primera el impacto de los productos, el cual se basa en los resultados del proyecto y los impactos de los procesos, enfocado en gestionar las actividades del proyecto.

Adicionalmente, el análisis con el estándar P5 se realiza tomando en cuenta cinco lentes por medio de los que se comprender los impactos de sostenibilidad del proyecto, estos lentes son: vida útil, mantenimiento, eficiencia, eficacia e imparcialidad. (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2023, p. 5-6).

La vida útil, según los autores, busca identificar las áreas de mejora del proyecto para incrementar el nivel de sostenibilidad, por ejemplo, concerniente al uso de ciertos materiales para garantizar menor daño al ambiente. El mantenimiento del producto, pretender el análisis los aspectos relacionados con identificar áreas de mejora por medio de las cuales se logre aumentar la sostenibilidad de las actividades de operación y mantenimiento de un producto o del proyecto en general. Ambos lentes se aplican desde la perspectiva del producto.

La aplicación de los otros tres lentes se da en el marco del análisis de los procesos, entendiendo el proceso como *(…) "un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan que transforman las entradas en salidas. Estas actividades interrelacionadas o que interactúan aplicando mecanismo a las entradas para generar salidas mientras están sujetas a restricciones."* (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2023, p. 9).

Estos procesos están enfocados a la dirección de proyectos, al producto o a soporte. Los lentes definidos en el estándar para el análisis de estos procesos son; la eficiencia, la cual examina los procesos para utilizar los recursos de manera óptima, incorporando mejores prácticas que garanticen la eficiencia desde la óptica del desarrollo sostenible.

El otro lente es la eficacia por medio del cual se evalúan los procesos desde la optimización del uso de los recursos. La eficacia se refiere a la forma cómo se alcanzan resultados en términos de sostenibilidad, midiendo no sólo si el proyecto cumple con las metas establecidas, sino también si conlleva un impacto positivo.

El quinto lente es el de la imparcialidad por medio del cual se examina si todas las personas afectadas reciben un trato justo y respetuoso, las personas afectadas incluye a todos los involucrados en el proyecto. (Carboni, Duncan, González, Milsom, & Young, 2023, p. 10).

A continuación, se presenta el análisis P5 para el PFG.

Impacto a las Personas										
Categoría	Prácticas Laborales y Trabajo Decente	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Definición									
Empleo y Dotación de Personal	Empleo y dotación de personal es el proceso de obtener el personal necesario para llevar a cabo el proyecto. Incluye identificar las habilidades requeridas para completar con éxito el proyecto, reclutar personas potenciales (interna o externamente), gestionar su tiempo y desempeño, capacitarlos cuando sea necesario y compensarlos en consecuencia.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se han aplicado estructuras de planificación con esto se pueden coordinar roles y tareas	La aplicación de una estructura de planificación tiene un impacto positivo en termino de la sostenibilidad	1	Implementar un programa de capacitación continua y actualizaciones de habilidades. Esto incluiría talleres, cursos y capacitaciones.	3	2	Fortalecer la capacidad del proyecto para cumplir sus objetivos de sostenibilidad.
		Eficiencia	Yes	La metodología DT permite que las personas que trabajan con jóvenes puedan tener un instrumento con mejoras continuas.	La posibilidad de utilizar metodologías agiles para trabajar con jóvenes en temas regenerativos tiene un impacto positivo	1	Implementación de metodologías que mejoren el desempeño y fomenten mayor conciencia respecto al ambiente.	4	3	Optimizar la asignación de roles y el uso de tiempo y recursos reduce el desperdicio y aumenta la productividad del equipo, promoviendo una gestión de recursos más sostenible.
		Imparcialidad	No						0	
Relaciones Laborales / Empresariales	Relaciones laborales/empresariales en el contexto del proyecto significa generar confianza, comprensión y cooperación entre el proyecto y otros directores, el personal de la organización y los miembros del equipo de proyecto. Implica respetar las opiniones de los demás, resolver conflictos de manera proactiva, comunicarse con claridad y asegurar que todos conozcan sus roles y responsabilidades	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Es necesario fortalecer relaciones laborales basadas en la confianza y la cooperación aseguran una buena comunicación y la pronta resolución de conflictos.	Si un equipo se comunica bien y se evitan conflictos, se logran mejores resultados	1	para mejorar la eficiencia en las relaciones laborales dentro del proyecto, se propone implementar mecanismos claros de comunicación y herramientas de gestión de tareas que permitan una adecuada asignación de recursos.	4	3	Optimización significativa en el uso de los recursos humanos y económicos para los proyecto que se reciben.
		Imparcialidad	Yes	Existen poco desarrollo de enfoque en el respeto a las opiniones de todos los miembros del equipo y en la comunicación clara es clave para asegurar un ambiente imparcial	La imparcialidad tiene un impacto importante en la sostenibilidad social del proyecto.	1	Para fomentar la imparcialidad en el entorno de generación de proyectosl, se propone establecer políticas explícitas de respeto y participación equitativa	4	3	La creación de un ambiente de trabajo equitativo y justo.
Salud y Seguridad del Proyecto	Salud y seguridad del proyecto es la práctica de crear condiciones de trabajo seguras para el personal involucrado en el proyecto. Implica la implementación de medidas como la evaluación de peligros, la gestión de riesgos, la capacitación, el cumplimiento y la investigación. Su objetivo principal es asegurar que los trabajadores no estén expuestos a riesgos innecesarios mientras realizan su trabajo	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Se requiere la generación de formas de trabajo que pormuevan ambientes seguros y eficientes para obtener resultados	Un ambiente seguro y eficiente promueve la satisfacción y el bienestar de los trabajadores.	1	Capacitación al personal de la Unidad de Promoción de la Participación para que cuenten con metodologías que promuevan seguridad, eficiencia y armonía.	5	4	Ejecución eficiente de proyectos presentados por personas jóvenes ante la Unidad, promoviendo resultados regenerativos
		Imparcialidad	No						0	
Capacitación y Calificación	La capacitación y calificación es el proceso de asegurar que los miembros del equipo de proyecto tengan las habilidades necesarias para completar su trabajo de manera eficaz. Implica proporcionar instrucción, evaluar la competencia, monitorear el desempeño y ofrecer orientación	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Falta capacitar y calificar al equipo contribuye a la eficiencia, ya que se reduce el tiempo de ejecución de las tareas debido a la mejora en las competencias del personal.	La capacitación y calificación del equipo contribuyen en la sostenibilidad ya que permite la generación de proyectos regenerativos de forma eficiente.	1	Se propone un enfoque de trabajo con metodología DT que incluye programas de instrucción que permita la generación de un laboratorio de innovación social con jóvenes.	4	3	Los miembros del equipo desarrollan las habilidades necesarias para cumplir eficientemente con sus tareas, asegurando el cumplimiento de objetivos del LIS
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Fortalecer la capacitación brinda igualdad de oportunidades a todos los miembros del equipo para contribuir en el proceso de asesoría de proyectos.	La capacitación imparcial asegura que los funcionarios que asesoran proyectos tengan las mismas condiciones y conocimientos	1	Para promover la imparcialidad, se sugiere garantizar el acceso equitativo a todas las oportunidades de capacitación y desarrollo para cada miembro del equipo en el Plan	4	3	Todos los miembros del equipo tienen acceso igualitario a la capacitación, creando un entorno inclusivo, equitativo y justo, favoreciendo la cohesión del equipo y el compromiso con el proyecto.

Aprendizaje Organizacional	Aprendizaje organizacional es una forma de gestión del conocimiento en la que se alienta a los componentes y a los empleados de la organización a capturar, compartir y aplicar su conocimiento. Esto permite a la organización adaptar y mejorar sus procesos, productos y servicios a lo largo del tiempo.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se requiere más aprendizaje organizacional para promover el desarrollo regenerativo por medio de un LIS.	El aprendizaje organizacional y capitalizar el conocimiento permite cumplir con objetivos de manera efectiva.	1	Se busca implementar mecanismos de captura, análisis y transferencia de conocimiento dentro del equipo.	5	4	El equipo desarrolla aprendizajes que permiten adaptarse a los cambios sociales y culturales
		Eficiencia	Yes	Fortalecer el aprendizaje organizacional permite mayor optimización del recurso humano.	El aprendizaje organizacional mejora la eficiencia en el uso de los recursos que se transfieren a las municipalidades	1	Se busca formalizar los procesos de gestión del conocimiento mediante el uso de metodologías ágiles.	5	4	Los objetivos de la UPPJ se realizan de forma eficiente por medio del aprendizaje y generación de conocimiento.
		Imparcialidad	Yes	El aprendizaje organizacional fomenta la igualdad de oportunidades para que todos los funcionarios adquieran y compartan conocimiento, promoviendo un entorno de trabajo justo. En el proyecto	El aprendizaje organizacional fomental la igualdad de oportunidades para todos y poder transferir el conocimiento a otros.	1	Se busca fomentar aprendizaje organizacional para todos los funcionarios por igual.	4	3	Se genera un entorno participativo y un aprendizaje institucional que fortalece la visión y misión organizacional.
Igualdad de Oportunidades	Igualdad de oportunidades es la práctica de brindar a las personas acceso a trabajos, oportunidades y responsabilidades en función de sus calificaciones, independientemente del género, la raza, la edad u otras características. Busca eliminar cualquier tipo de discriminación en el lugar de trabajo y asegurar que todos los miembros del equipo reciban un trato justo y tengan las mismas oportunidades de participar de manera adecuada.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Se requiere mayor igualdad de oportunidades asegura un trato justo y equitativo para todos los miembros del equipo, eliminando la discriminación y promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo.	La igualdad de oportunidades permite que todas las personas que conforman el equipo se sientan incluídas en el proceso, esto favorece la sostenibilidad.	1	Se busca fomentar la igualdad de oportunidades para que todas las personas se sientan comodas realizando su trabajo.	3	2	Se logra mayor equipodad, trato justo y equitativo
Desarrollo de Competencias Locales	Desarrollo de competencias locales es el proceso de fomentar y expandir las habilidades, el conocimiento y la experiencia en las localidades en las que opera el proyecto. Puede implicar brindar capacitación o educación a las personas locales, así como alentar la colaboración y el intercambio de recursos entre la organización del proyecto y las organizaciones locales o las personas locales.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se requiere aumentar las competencias de las personas jovenes para la generación de proyectos regenerativos por medio del LIS.	ELdesarrollo de competencias locales contribuye a la **sostenibilidad social** al empoderar a las comunidades para implementar soluciones efectivas a sus propias necesidades.	1	La generación de proyectos regenerativos conpersonas jovenes a nivel local en el marco de un laboratorio regenerativo	5	4	Proyectos regenerativos a partir del desarrollo de competencias por parte de las personas jóvenes en el ámbito local.
		Eficiencia	Yes	Se requiere que las personas jóvenes a nivel local generen propuestas con conocimientos oportunos.	Fomentar competencias locales mejora la **eficiencia** en la ejecución del proyecto, ya que reduce la necesidad de recursos externos y promueve el uso óptimo del conocimiento local.	1	Generación de propuestas de proyectos en el ámbito local de forma eficiente.	5	4	Competencias locales que permitan la formulación de proyectos que impacten de forma positiva su entornos locales.
		Imparcialidad	Yes	Se requiere que las personas jóvenes en el ámbito tengan las mismas oportunidades de acceso al conocimiento.	El desarrollo de competencias locales tiene un gran impacto en la **sostenibilidad social** al asegurar que todos los miembros de la comunidad tengan **igual acceso a oportunidades de capacitación y crecimiento**.	1	Desarrollo de competencias en igualdad de condiciones, con los mismo instrumentos	5	4	Las personas jóvenes desarrollan competencias de forma equitativa para la generación de proyectos en el marco del LIS.
Armonía entre Trabajo, Vida y Salud Mental	Armonía trabajo-vida y salud mental se refiere a la capacidad de las personas para lograr un equilibrio entre sus objetivos profesionales y los compromisos dentro de sus vidas personales. Esto implica tomar descansos regulares del trabajo, desarrollar hábitos de trabajo saludables y participar en actividades que brinden una sensación de alegría y satisfacción.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se requiere un equipo motivado equilibrado y motivado para cumplir con las responsabilidades.	Promover la armonía trabajo-vida mejora la salud mental y eficacia del equipo, reduce el ausentismo, aumenta la productividad, y contribuye a la sostenibilidad social y económica al crear un entorno positivo y saludable.	1	Promoción de un ambiente oportuno para mejorar la eficiencia del equipo de trabajo y contribuir a la sostenibilidad social.	5	4	Un equipo de trabajo institucional que trabaja con mayor motivación y eficacia.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	

Categoría / Elemento	Sociedad y Clientes / Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Participación de la Comunidad	Participación de la comunidad es la práctica de tratar a los residentes locales como partes interesadas en el proyecto. Esto es esencial ya que asegura que las necesidades y perspectivas locales se tengan en cuenta al tomar cualquier acción que afecte a la comunidad. También requiere un intercambio bidireccional de información e ideas entre el equipo de proyecto y la comunidad para que el proyecto sea más eficaz, eficiente y beneficioso para todos los involucrados.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se requiere la participación de residentes locales como partes interesadas, para asegurar que el proyecto se diseñe e implemente de manera que cumpla efectivamente con las necesidades de la comunidad,	La participación comunitaria mejora la eficacia del proyecto, asegurando que se cumplan necesidades locales y se implementen soluciones efectivas y adaptadas.	1	Involucrar a la comunidad para asegurar soluciones efectivas y adaptadas localmente.	5	4	Soluciones efectivas diseñadas con participación comunitaria para satisfacer necesidades locales.
		Eficiencia	Yes	Se requiere involucrar a la comunidad local en el proyecto mejora la eficiencia al permitir que las acciones se alineen directamente con las expectativas y realidades de la comunidad.	Involucrar a la comunidad incrementa la eficiencia, optimizando recursos y reduciendo malentendidos, al alinear las acciones con expectativas y realidades locales.	1	Promover participación comunitaria para alinear recursos y potenciar desarrollo regenerativo	5	4	Recursos optimizados y menor ajuste futuro al involucrar comunidad.
		Imparcialidad	Yes	No hay espacios para La participación de la comunidad asegura que todas las voces sean escuchadas y valoradas, promoviendo un entorno imparcial y equitativo.	La participación equitativa de la comunidad asegura justicia social, garantizando que todas las voces sean escuchadas y valoradas en la toma de decisiones.	1	Fomentar igualdad en participación comunitaria para garantizar justicia e inclusión social.	5	4	Decisiones justas, considerando todas las voces para promover equidad social.
Políticas Públicas y Cumplimiento	Políticas públicas y cumplimiento incluye los pasos tomados por el equipo de proyecto para asegurar que el proyecto cumpla con todas las leyes y regulaciones pertinentes. Esto implica investigar las leyes y regulaciones pertinentes, comprender sus implicancias para el proyecto y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que estas leyes y regulaciones se respeten durante la duración del proyecto.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Es necesario cumplir con las leyes promueve un entorno equitativo, asegurando que se respeten los derechos y normas para todos los participantes del proyecto.	Promover la imparcialidad mediante el cumplimiento legal fomenta equidad social y asegura respeto por derechos humanos.	1	Asegurar el cumplimiento normativo para garantizar igualdad de trato y respeto a los derechos de todos los participantes.	4	3	Un entorno justo donde se respeten los derechos y se asegure la igualdad para todos los involucrados.
Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	Protección para los pueblos indígenas y tribales incluye las medidas tomadas para garantizar los derechos y el bienestar de las poblaciones afectadas a lo largo del proyecto. Esto incluye la protección de su cultura, derechos de uso de la tierra, idioma, religión y otras formas de reconocimiento.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se requiere el desarrollo de metodologías de trabajo que involucren personas jóvenes indígenas considerando sus necesidades y asegurar un enfoque inclusivo.	Incluir pueblos indígenas mejora efectividad del proyecto, asegurando que sus necesidades y derechos sean respetad	1	Incorporar participación indígena para asegurar que sus necesidades y perspectivas sean integradas adecuadamente en el proyecto.	5	4	Incorporar participación indígena para asegurar que sus necesidades y perspectivas sean integradas adecuadamente en la generación de proyectos.
		Eficiencia	Yes	Se requiere colaborar con comunidades indígenas mejora eficiencia al evitar conflictos y alinear acciones con necesidades locales.	Colaborar con comunidades indígenas evita conflictos, optimiza recursos y asegura que acciones se alineen con necesidades locales.	1	Fomentar colaboración con comunidades indígenas para evitar conflictos y garantizar una implementación efectiva y alineada con sus realidades.	5	4	Fomentar colaboración con comunidades indígenas para evitar conflictos y garantizar una implementación efectiva y alineada con sus realidades.
		Imparcialidad	Yes	Se requiere garantizar los derechos indígenas promueve imparcialidad y equidad, respetando su cultura, idioma y bienestar.	Garantizar derechos indígenas promueve justicia social, equidad cultural y respeto a la diversidad, mejorando cohesión social.	1	Garantizar protección de derechos indígenas, asegurando equidad, reconocimiento cultural y respeto durante toda la ejecución del proyecto.	5	4	Garantizar protección de derechos indígenas, asegurando equidad, reconocimiento cultural y respeto durante toda la ejecución del proyecto.
Salud y Seguridad del Cliente	Salud y seguridad del cliente incluye las medidas tomadas para asegurar el bienestar físico y mental de los usuarios finales de los productos del proyecto. Esto incluye proporcionar información sobre los riesgos y peligros, el manejo adecuado del cliente durante el proyecto y el cumplimiento de las normas, protocolos, leyes y regulaciones de seguridad pertinentes.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Es necesario garantizar la la seguridad de los participantes para mantener adecuadas medidas de protección y cuidado durante la vida del proyecto.	Minizar riesgos y accidentes, aumentando la confianza de los jóvenes durante el proyecto.	1	contar con protocolos de seguridad continua	3	2	Condiciones seguras mantenidas, minimizando riesgos y fortaleciendo la confianza del cliente durante todo el ciclo del proyecto.
		Eficacia	Yes	La implementación de medidas de seguridad mejora la eficacia del proyecto al minimizar riesgos para los usuarios finales.	Implementar medidas de seguridad mejora la eficacia, minimizando riesgos para jóvenes.	1	Implementar medidas de seguridad para minimizar riesgos	3	2	logro de objetivos propuestos de forma eficiente.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Etiquetado de productos y servicios	Etiquetado de productos y servicios incluye procedimientos utilizados para asegurar que los bienes y servicios se etiqueten con precisión de acuerdo con los estándares legales y éticos. Esto incluye la divulgación adecuada de los posibles riesgos, peligros y efectos secundarios asociados con el uso de productos y servicios, así como el suministro de información adecuada sobre los orígenes de estos productos y servicios.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Privacidad y Protección de Datos del Cliente	Privacidad y protección de datos del cliente abarca las medidas tomadas para salvaguardar los datos del cliente, como información personal o detalles financieros. Incluye proporcionar instalaciones de almacenamiento seguras y tecnologías de encriptación, implementar controles de acceso y procedimientos de autenticación apropiados, y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se necesita fortalecer los estándares de privacidad de datos de las personas jovenes permite el derecho a la privacidad.	Protección de datos mejora confianza del cliente, evita problemas legales y asegura sostenibilidad social y económica.	1	Implementar medidas de seguridad que protejan efectivamente la información de los jóvenes.	3	2	Datos de clientes protegidos, garantizando seguridad y confianza en el proyecto.
		Eficiencia	Yes	Se requiere garantizar la privacidad y seguridad de los datos del jóvenes para evitar problemas legales y optimizando procesos.	Implementar medidas de privacidad eficientemente previene problemas,	1	Optimizar procesos de protección de datos para prevenir incidentes y costos.	3	2	Protección de datos efectiva, evitando incidentes y optimizando recursos disponibles.
		Imparcialidad	Yes	Proteger la privacidad de los datos de todos los participantes garantiza un trato justo y equitativo, sin discriminación.	Privacidad equitativa para todos	1	Aplicar privacidad equitativa para todos, garantizando trato justo y seguro.	3	2	Todos los clientes protegidos equitativamente

Categoría Elemento	Derechos Humanos Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	Acoso y discriminación implica las medidas adoptadas para asegurar un entorno laboral seguro, respetuoso y no discriminatorio. Esto incluye el desarrollo de políticas que protejan a los empleados del trato injusto, la creación de un entorno inclusivo, la implementación de procedimientos de denuncia efectivos para casos de comportamiento inapropiado y la capacitación suficiente para la gerencia sobre cómo manejar tales problemas.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Mantener un entorno laboral seguro requiere mantenimiento continuo de políticas y procedimientos para garantizar la seguridad y respeto.	Garantizar entorno seguro mantiene bienestar laboral, contribuyendo a sostenibilidad social.	2	Mantener políticas activas para asegurar entorno laboral seguro y sin acoso.	4	2	Entorno laboral seguro y respetuoso, asegurando bienestar y prevención constante.
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Garantizar un entorno sin discriminación promueve la equidad y justicia para todos los funcionarios, asegurando igualdad de oportunidades.	Promover igualdad asegura equidad, mejorando cohesión y justicia social sostenible.	2	Implementar procedimientos que aseguren igualdad de trato y equidad para todos.	4	2	Empleados tratados equitativamente, garantizando igualdad de oportunidades y justicia en el trabajo.
	Trabajo apropiado a la edad significa garantizar que los niños no se encuentren en situaciones peligrosas o de explotación y, al mismo tiempo, permitirles desarrollar habilidades laborales esenciales. Se utiliza para describir el trabajo adecuado para el nivel de habilidad y madurez de una persona.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Se procura que los niños trabajen en condiciones seguras y adecuadas promueve la equidad y justicia social.	Garantizar trabajo seguro y adecuado para niños fomenta equidad, protección de derechos y sostenibilidad social.	3	Garantizar proteccion a los derechos de los niños y niñas	4	1	evitar el trabajo infantil y promover iniciativas que fomenten condiciones que protejan los derechos de las personas menores de edad.
	Trabajo forzado e involuntario significa cualquier trabajo o servicio que se obtiene de una persona bajo la amenaza de una acción punitiva contra ella o sus familias. Incluye trabajo donde el pago está por debajo de los niveles de subsistencia, o donde el pago es en bienes que no son deseables. El trabajo forzado e involuntario puede adoptar muchas formas, como la trata de personas, la servidumbre por deudas, la esclavitud y jornadas laborales injustamente largas	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Se requiere fortalecer políticas institucionales que garanticen los derechos laborales de las personas servidoras	Mejores condiciones laborales equitativas para todas las personas.	3	Cumplir políticas institucionales que garanticen derechos laborales respecto al cumplimiento de horarios.	5	2	Evitar cualquier forma de explotación laboral
	Dignidad, diversidad, equidad e inclusión (DDEI) es un conjunto de valores, principios y prácticas que crean un entorno en el que todos los involucrados en el proyecto se sienten respetados, seguros y valorados. También implica brindar oportunidades para que todos participen en los procesos de toma de decisiones relevantes sin enfrentar discriminación o ser objeto de un trato injusto.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se requiere la plicación de la metodología DT en la planificación de un LIS para fomentar un conjunto de valores relacionados con los derechos de las personas	Condiciones que propicien mayor equidad y dignidad para las personas	3	Inclusión social y participación por medio de metodologías ágiles para personas jóvenes	5	2	Proporcionar proyectos que garanticen metodologías participativas
		Eficiencia	Yes	Se requiere mejorar rendimientos con metodologías que permitan dignificar los aportes de las personas	Metodologías que garanticen la dignidad, y participación de las personas interesadas	3	Metodologías que garanticen la dignidad, y participación de las personas interesadas	5	2	Aplicación de herramientas que garanticen la participación para obtención de los resultados deseados
		Imparcialidad	Yes	Conservar valores, principios y prácticas que garanticen la dignidad de los involucrados	Promoción de medidas que garanticen la sostenibilidad social de los proyectos	3	Promoción de medidas que garanticen la sostenibilidad social de los proyectos	5	2	Metodologías participativas conservando valores y principios que promuevan equidad para todos

Categoría Elemento	Comportamiento Ético Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
	Prácticas y contratos de adquisiciones sostenibles incluye prácticas para obtener bienes, materias primas y servicios que toman en cuenta los impactos ambientales, económicos y sociales. Significa contratar recursos de manera ética. Requiere establecer acuerdos que respeten estándares ambientales, sociales y de derechos humanos.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	En la generación de proyectos por parte de las personas jóvenes se requiere promover prácticas que promuevan adquisiciones sostenibles	aquisiciones sostenibles resultantes de los proyectos presentados y aprobados	1		4	3	Contrataciones basados en responsabilidad ambiental durante la fase de ejecución
		Eficiencia	Yes	Fomentar buenas práticas adquisiciones sostenibles	Mayor conciencia y ética por parte de las personas jóvenes a la hora de persentar sus planes de adquisiciones	1	Generación de planes de aquisiciones desde la prespectiva de aquisiciones sostenibles	4	3	Planes de adquisiciones sostenibles en los proyectos.
		Imparcialidad	No						0	
	Anticorrupción es la práctica de rechazar tanto las ofertas como las solicitudes de obsequios, pagos u otras formas de beneficios para influir en las actividades, los productos o los resultados del proyecto. Implica asegurar que el proyecto esté libre de prácticas no éticas como soborno, lavado de dinero, fraude y malversación.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Monitoreo constante de prácticas de anticorrupción por parte de los jóvenes que generan proyectos	Promover ética en personas jóvenes por medio de monitoreo de acciones	1	Acciones de monitoreo	4	3	Prácticas anticorrupción
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
	Competencia justa es la práctica de garantizar que todas las partes que deseen proporcionar productos o servicios al proyecto tengan las mismas oportunidades de competir y ganar. Requiere tomar medidas para asegurar que ninguna parte individual tenga una ventaja injusta debido al tamaño, la riqueza, la influencia o cualquier otro factor. Esto incluye hacer cumplir las leyes y regulaciones contra el comportamiento anticompetitivo, como la fijación de precios y la manipulación del mercado. Además, la competencia justa requiere la creación de procesos transparentes para licitaciones y adjudicaciones de contratos para garantizar oportunidades justas para empresas de todos los tamaños y tipos.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Promover competencia justa a la hora de contratar servicios	Promover comportamiento ético durante la ejecución de proyectos regenerativos	2	Políticas para presentación de proyectos que promueva contrataciones justas	4	2	Proyectos que promueven justicia
	Tecnología responsable es la práctica de tener en cuenta las implicancias éticas, legales y sociales al ejecutar proyectos que involucran tecnologías nuevas o emergentes. Esto incluye el desarrollo y la adhesión a marcos y políticas relacionados con la privacidad de datos, los derechos de propiedad intelectual, el impacto ambiental, la diversidad y la inclusión. La tecnología responsable también requiere garantizar que la tecnología se utilice de manera segura y responsable.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se necesita el uso responsable tecnología para mejorar el funcionamiento del LIS.	El uso responsable de la tecnología mejora eficacia del LIS, asegurando seguridad, confianza y sostenibilidad social y económica.	1	Implementar políticas de uso responsable de tecnología para optimizar la eficacia del LIS, asegurando seguridad y confianza.	3	2	Mejora en la efectividad del LIS, optimizando procesos, garantizando seguridad y fortaleciendo la confianza en el uso de la tecnología.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
	Afirmaciones Ecológicos son declaraciones realizadas por una organización para indicar que un producto o servicio ha sido diseñado y producido de una manera que se considera ambientalmente responsable. Estas afirmaciones generalmente se relacionan con los esfuerzos de la organización para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales reciclados, fuentes de energía renovables y procesos de producción eficientes. Greenwashing es la práctica de hacer afirmaciones falsas o engañosas para engañar a los consumidores haciéndoles creer que un producto o servicio es más ecológico de lo que realmente es. Esto se puede hacer a través de lenguaje engañoso, exageraciones u omisión de información relevante sobre las verdaderas prácticas ambientales de una organización	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Se requiere la generación de proyectos responsables con el	Generación de proyectos por parte de personas jóvenes que	1	Promover prácticas responsables para maximizar	5	4	Proyectos con menor impacto ambiental que ayuden a la
		Imparcialidad	Yes	vitar el greenwashing y asegurar afirmaciones	Asegurar afirmaciones ecológicas veraces y evitar el		Asegurar transparencia ambiental, evitando	5	5	Transparencia y toma de decisiones informadas

Impactos al Planeta										
Categoría	Transporte	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Adquisiciones Locales	Adquisición local es la práctica de adquirir productos y servicios de proveedores locales	Vida Útil	Yes	Es necesario promover soluciones regenerativos de forma continua	Incentivar que los proyectos se realicen tomando en cuenta provedores locales	2	Sistema de registro de proveedores locales	5	3	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se require promover la adquisiciones locales en el desarrollo de proyectos propuestos en el LIS	Compras a proveedores locales	2	Compras a proveedores locales	5	3	Incremento en compras a provedores locales
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Se requiere la participación de productores locales que tengan condiciones para licitar ante las municipalidades de forma equitativa.	Aquisiciones por parte de las municipalidades priorizando productores locales	2	Mapeo de provedores locales	4	2	Priorización a los proveedores y productores locales que se encuentren dentro del SICOP.
Comunicación Digital	Comunicación digital es el uso de herramientas y plataformas digitales para comunicar sobre el proyecto. Estas herramientas pueden incluir sitios web, boletines por correo electrónico, cuentas de redes sociales, aplicaciones de mensajería y otros canales de comunicación digital.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Requiere mantenimiento constante para garantizar información precisa y actualizada.	Canales de comunicación constantes utilizando herramientas digitales	3	Diseño de una página web del proyecto	4	1	Comunicación por medios digitales
		Eficacia	Yes	Facilita difusión y participación juvenil alineada con los objetivos del laboratorio	Mayor participación por medios digitales de personas jóvenes que quieran generar propuestas regenerativas.	2	Estrategias de comunicación digital	5	3	Incremento en la cobertura y acceso a las opiniciones de personas jóvenes
		Eficiencia	Yes	Canales digitales reducen costos y tiempo comparado con métodos tradicionales.	Promover plataformas digitales	2	Canales digitales que permitan mayor acceso a la información por parte de personas jóvenes.	5	3	Incremento en el acceso a la participación digital
		Imparcialidad	Yes	Medios de comunicación accesible para todos los jóvenes que cuenten con conexión digital.	Mayor equidad en cuento al acceso a la información	1	Mayor equidad en cuento al acceso a la información	5	4	Personas jóvenes que cuentan con medios digitales con igualdad de oportunidades de acceso a la información-
Viajes y Desplazamientos	Viajes y desplazamientos es el movimiento del personal relacionado con el proyecto entre diferentes locasiones. Los viajes y desplazamientos pueden incluir llegar al sitio del proyecto, asistir a reuniones fuera del sitio, realizar presentaciones fuera del sitio, recopilar datos y brindar apoyo fuera del sitio.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Planificación continua de logística y recursos asegura desplazamientos efectivos.	Planificación efectiva reduce impactos ambientales y aumenta eficiencia operativa.	2	Realizar viajes estrictamente necesarios a las comunidades	3	1	Reducción del impacto ambiental mediante planificación eficiente y transporte sostenible, asegurando operaciones eficientes.
		Eficacia	Yes	Facilita el acceso a datos y coordinación, mejorando la implementación.	Desplazamientos contribuyen a recopilar información crucial para decisiones sostenibles.	2	Recopilar información directamente con las personas que participarán del proceso	4	2	Recopilación de información directa del sitio, facilitando decisiones informadas y alineadas con los objetivos sostenibles.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Logística	Logística es la planificación y ejecución de actividades relacionadas con el transporte de bienes, materias primas y servicios para uso del proyecto. La logística incluye actividades como la programación del transporte, la estimación de costos, la coordinación del personal y asegurarse de que todos los procedimientos necesarios se completen a tiempo.	Vida Útil	Yes	Se requiere planificación logística adaptable para asegurar disponibilidad de recursos para el proyecto.	Planificación logística adaptable aumenta la longevidad del proyecto al asegurar recursos constantes.	1	Planificación logística adaptable	4	3	Perdurabilidad del proyecto por el uso de eficiente de recursos-.
		Mantenimiento	Yes	Se requiere monitoreo constante para garantizar efectividad y cumplimiento de tiempos establecidos.	Monitoreo continuo mejora la eficiencia del uso de recursos, reduciendo desperdicios logísticos.	3	Monitoreo continuo	4	1	Eficiendcia en el uso de los recursos
		Eficacia	Yes	Permite que bienes y servicios estén disponibles, contribuyendo a la efectividad del proyecto.	Logística efectiva garantiza acceso a bienes clave, mejorando resultados sostenibles del proyecto.	2	Logística de forma efecti a	4	2	Optimización de recursos mejorando resultados de sostenibilidad.
		Eficiencia	Yes	Planificación logística optimiza recursos y reduce costos asociados al transporte y coordinación.	Optimización de recursos y costos minimiza la huella de carbono del transporte y distribución.	1	Organización logística de forma responsable	4	3	Mejor uso de los recursos disponibles para los proyectos
		Imparcialidad	Yes	todos los recursos son distribuidos de manera justa y oportuna según necesidades.	Distribución equitativa de recursos fomenta justicia social, beneficiando a toda la comunidad involucrada.	3	Distribución equitativa de recursos	5	2	Distribución justa de los recursoso

Categoría	Energía	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Consumo de Energía	Consumo de energía es la cantidad de energía utilizada por el proyecto a lo largo de su duración. Abarca todos los aspectos del uso de la energía, desde la iluminación de las oficinas hasta la energía necesaria para el transporte	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Se requiere garantizanr de forma equitativa del acceso a energía para asegurar igualdad de condiciones operativas.	Acceso equitativo a energía fomenta inclusión y justicia social, asegurando condiciones justas para todos los involucrados	1	Garantizar el acceso equitativo a la energía en el proyecto fomenta la inclusión y la justicia social,	3	2	Condiciones equitativas de acceso a energía permiten igualdad de participación y contribución, promoviendo un entorno inclusivo y justo para todos los actores del proyecto.
Emisiones de GEI	Emisiones de gases de efecto invernadero son gases (principalmente dióxido de carbono y metano) liberados a la atmósfera como resultado directo de las actividades asociadas con el proyecto. Esto incluye las emisiones como resultado directo del consumo de energía del proyecto, así como las emisiones del transporte de bienes, materias primas y servicios adquiridos. También incluye las emisiones de GEI causadas por la distribución, operación y disposición del producto del proyecto	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Reducción de emisiones permite una mejor calidad ambiental para todos.	Reducción de emisiones contribuye a un entorno saludable, mejorando la calidad de vida de todos los involucrados sin distinciones.	1	Incorporar acciones para la operación sostenible del laboratorio, tales como:	5	4	Protección a la salud y la calidad de ambiente.
Retorno de energías renovables y limpias	Energía renovable, también llamada energía alternativa, es energía generada a partir de fuentes que se reponen a un ritmo más rápido de lo que se consumen. Estas fuentes incluyen energía solar, eólica, hidráulica y geotérmica. Retorno de energía limpia (Clean energy return -CER) se refiere a la cantidad de energía renovable generada por el proyecto o el producto del proyecto que excede la cantidad necesaria. El CER normalmente se devuelve a la red para que lo usen otros.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	promover el uso de energía renovable contribuye a alcanzar metas de sostenibilidad del proyecto.	Energía limpia contribuye a metas ambientales, reduciendo la huella de carbono del proyecto.	1	Promover proyectos que promuevan el uso de energia renovable	5	4	El uso eficiente de la energía renovable reduce costos operativos, mejora la sostenibilidad de los proyectos
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Categoría	Tierra, Aire y Agua	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Diversidad Biológica	Diversidad biológica, también conocida como biodiversidad, se refiere a la variedad de formas de vida en la Tierra. Incluye todos los ecosistemas y todas las especies de plantas, animales, bacterias, hongos y microorganismos que conforman un ambiente o hábitat particular. También incluye todas las variaciones genéticas de esas especies.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Son necesarios proyectos que promuevan la conservación de la biodiversidad desde la protección y restauración, alineándose con el desarrollo regenerativo.	Resultados de los proyectos presentados por personas jovenes enfocados en la conservacion de la bio diversidad		Resultados de los proyectos presentados por personas jovenes enfocados en la conservacion de la bio diversidad		0	Mayor impacto en la biodiversidad de forma positiva.
		Eficacia	Yes	Se requiere generar soluciones más resilientes en el laboratorio de innovación social, proporcionando recursos y alternativas para el desarrollo regenerativo.	Soluciones planteadas por jóvenes que proporcionen alternativas para el desarrollo regenerativo	1	Soluciones planteadas por jóvenes que proporcionen alternativas para el desarrollo regenerativo	5	4	Soluciones planteadas desde las personas jovenes
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Promover conservación de la biodiversidad favorece a todas las especies, incluidos los jóvenes que participan en el laboratorio, creando un entorno regenerativo equitativo y sin discriminación.	Proyectos presentados por jóvenes de forma equitativa enfocados en el bienestar de todas las personas en la comunidad	1	Proyectos presentados por jóvenes de forma equitativa enfocados en el bienestar de todas las personas en la comunidad	5	4	Mayor participación de las personas jovenes en la busqueda de soluciones favorables para la biodiversidad.
Calidad del Aire y del Agua	Calidad del aire y el agua implica medidas de contaminación en el aire y las fuentes de agua.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Se necesita promover iniciativas que garanticen buena calidad de aire y agua beneficia a todos los participantes del laboratorio y a la comunidad en general, garantizando igualdad de condiciones de salud y bienestar.	La aplicación de la metodología DT puede generar ideas que contribuyan en la conservacion del agua y el aire.	1	Proyectos generados por jóvenes enfocados en la protección del agua y el aire	5	4	Incremento en la conciencia de las personas jóvenes respecto al desarrollo regenerativo para con la conservación del agua y del aire.

Consumo de Agua	Consumo de agua es el uso de agua durante las actividades del proyecto. Aunque los proyectos de construcción, manufactura y agricultura son probablemente los principales usuarios de agua, en alguna medida todos los proyectos utilizan agua.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Controlar el consumo de agua contribuye a la eficacia de las actividades, alineando el uso con los objetivos sostenibles.	Disminución de consumo de agua en las actividades que se realizan con personas jóvenes	1	Realizar actividades cortas que reduzca el consumo de agua	3	2	Reducción en el consumo de agua
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Se requiere acceso equitativo al agua asegura que todos los participantes tengan las mismas oportunidades durante el proyecto.	Acceso al agua de forma equitativa para todos los participantes de los pilotajes	1	Brindar acceso equitativo al agua	3	2	Acceso equitativo a los recurso de agua.
Desplazamiento de Agua	Desplazamiento de agua es la práctica de desviar las fuentes de agua que han sido interrumpidas por el proyecto lejos de las áreas que son propensas a inundaciones y contaminación. Los métodos incluyen la construcción de represas, el desvío del flujo de agua, la construcción de humedales artificiales, el paisajismo con jardines infiltrantes (rain gardens) y la instalación de barreras contra inundaciones. El desplazamiento de agua es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Se requiere monitoreo y acciones continuas para evitar efectos negativos, como inundaciones o contaminación, y mantener el equilibrio hídrico.	Monitoreo y mantenimiento constante del desplazamiento de agua	1	Implementar un plan de monitoreo y mantenimiento constante para controlar el desplazamiento de agua,	3	2	Reducción significativa de los riesgos de inundación y contaminación
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Erosión y Regeneración de Suelos	**Erosión del suelo** es la pérdida de la capa superior del suelo debido a actividades humanas como la construcción en general, la construcción de carreteras o las prácticas agrícolas. Puede verse exacerbado por cambios en la cobertura natural del suelo y puede tener efectos negativos significativos en los ecosistemas locales. Al igual que con el desplazamiento del agua, la erosión del suelo es principalmente un problema con los proyectos de construcción, manufactura y agricultura. **Diseño regenerativo** es una práctica que se basa en la comprensión de cómo funcionan los ecosistemas para que el proyecto regenere los recursos en lugar de agotarlos.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Se requiere mantenimiento y acciones preventivas para controlar la erosión, asegurando la estabilidad del suelo.	Promover proyectos que fortalezcan las acciones preventivas y aseguren estabilidad en los suelos	1	Promover proyectos que fortalezcan las acciones preventivas y aseguren estabilidad en los suelos	4	3	Acciones preventivas para controlar la erosión de los suelos.
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Contaminación Acústica	Contaminación acústica es la creación de sonidos excesivos, desagradables o perturbadores que pueden disminuir la calidad de vida. La contaminación acústica puede ser causada por actividades tales como voladuras (blasting), tráfico de vehículos pesados, embotellamientos y operación de maquinaria o equipo.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Se requieren medidas constantes de monitoreo y mitigación del ruido para asegurar un entorno aceptable y saludable para los participantes.	Monitoreo constante y medidas de mitigación de la contaminación acústica mejoran la calidad del entorno cuando se realicen actividades participativas	1	Implementar acciones de concientización para reducir la contaminación acústica en el entorno del proyecto.	3	2	Ambiente más sano para el desarrolllo de actividades.
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	

Categoría Elemento	Consumo Descripción	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
 Reciclado y Reuso	Reciclaje implica transformar un elemento de desecho en uno útil. Los artículos que se pueden reciclar van desde botellas de agua de plástico hasta computadoras y generadores eléctricos. Reutilización implica usar el mismo artículo una y otra vez o encontrarle un nuevo propósito	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Se requiere promover proyectos enfocados en la reutilización y el reciclaje	Generación de proyectos e iniciativas que permitan potenciar la reutilización y el reciclaje	1	Uso de metodologías ágiles que permitan generar propuestas para incrementar el reciclaje y la reutilización	5	4	Proyectos enfocados en acciones para la reutilización de materiales y reciclajes de desechos sólidos.
		Eficacia	Yes	Promover la reutilización reduce la necesidad de nuevos recursos, contribuyendo a la sostenibilidad a partir de los proyectos.	Promover la formulación de proyectos regenerativos	1	Contribior a la sostenibilidad por medio de proyectos regenerativos	5	4	Incremento en la cantidad de proyectos con enfoque regenerativo formulados por personas jóvenes
		Eficiencia	Yes	Con los proyectos presentados por personas jóvenes se pretende promover el uso de recursos reciclados y la reutilización.	Promover inversión de recursos en proyectos de CPJ para incrementar la reutilizacion y el reciclaje	1	Promover inversión de recursos en proyectos de CPJ para incrementar la reutilizacion y el reciclaje	5	4	Impacto positivo promoviendo reutilización y reciclaje para reducir la contaminación ambiental.
		Imparcialidad	No						0	
 Disposición / Eliminación	Eliminación de bienes y materiales es la práctica de deshacerse de elementos que ya no se necesitan o no se desean para el proyecto. Esto incluye la eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos de acuerdo con las leyes y regulaciones pertinentes. Disposición de activos es el proceso de deshacerse de un elemento que ha llegado al final de su vida útil. Esto incluye todo, desde productos electrónicos de consumo hasta infraestructura pública, como carreteras y puentes. En general, los activos no deben eliminarse hasta que ya no sean aptos para su uso.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	Yes	Promover proyectos por parte de las personas jóvenes que generan alternativas para manejo de deshecho de materiales.	Crear metodologías que permitan que personas jóvenes planteen propuestas que permitan un adecuado manejo de deshechos	1	Crear metodologías que permitan que personas jóvenes planteen propuestas que promuevan un adecuado manejo de deshechos	3	2	Generación de iniciativas que mitiguen los efectos del mal uso de deshechos
		Imparcialidad	No						0	
 Contaminación y Polución	Contaminación y polución es la liberación de materiales de desecho o sustancias peligrosas en el medio ambiente. Casi siempre tendrá un impacto negativo en los ecosistemas y la salud humana. La contaminación y la polución ocurren con mayor frecuencia debido a prácticas negligentes en la fabricación, la construcción, la agricultura y las industrias relacionadas que generan materiales de desecho o productos químicos peligrosos, pero también pueden ocurrir en otros proyectos que hacen un mal trabajo de eliminación	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Se Requiere monitoreo y acciones preventivas continuas para evitar liberación de materiales contaminantes, asegurando un entorno seguro y saludable.	Monitoreo y acciones preventivas ante la eventual salida de materiales contaminantes	1	Generación de planes para prevenir accidentes por emanación de contaminantes	3	2	Incremento en la seguridad de los participantes
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
 Generación de Residuos	Generación de residuos es la creación de cualquier exceso o materiales o subproductos innecesarios durante el proyecto. Esto incluye todo, desde suministros y materiales sobrantes hasta energía desperdiciada.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Se requiere la implementación de un plan de gestión de residuos para minimizar su acumulación y garantizar un entorno seguro y limpio.	Generación de un plan de gestión de residuos	1	Generación de un plan de gestión de residuos	3	2	Mejor organización en el uso de residios sólidos.
		Eficacia	No						0	
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	

Impactos a la Prosperidad										
Categoría	Factibilidad del Proyecto	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Análisis del Caso de Negocio	Análisis del caso de negocio es el proceso de desarrollar un caso de negocio que justifique el inicio o la continuación del proyecto. Se trata de analizar la lógica que sustenta la financiación del proyecto. Esto requiere identificar los beneficios y dis-beneficios (perjuicios) esperados, los costos e ingresos probables, los requisitos de personal, los principales riesgos, las alternativas de cronograma y los impactos en las partes interesadas asociados con un proyecto propuesto	Vida Útil	Yes	Se requiere justificar la continuidad del proyecto a largo plazo.	Promover la implementación sostenible a largo plazo.	1	Alinear el proyecto con estrategias de sostenibilidad a largo plazo.	4	3	Proyectos alineado con objetivos de largo plazo y desarrollo sostenible.
		Mantenimiento	Yes	Se requiere evaluar costos y recursos requeridos durante el proyecto.	Garantizar el soporte continuo sin agotar recursos.	1	Definir un plan de recursos y soporte continuo.	3	2	Soporte adecuado y recursos planificados para evitar deterioro.
		Eficacia	Yes	Se requiere determinar beneficios esperados y alineación con los objetivos.	Asegurar la efectividad del proyecto para generar valor social.	1	medir el éxito en términos de impacto social y regenerativo.	4	3	Mayor impacto en la comunidad beneficiada, cumpliendo objetivos.
		Eficiencia	Yes	Se requiere analiza costos e ingresos para optimizar recursos.uiere	Optimizar recursos para maximizar el impacto social y económico.	1	alizar evaluaciones periódicas de costos y beneficios.	4	3	Uso optimizado de recursos, reduciendo costos innecesarios.
		Imparcialidad	No						0	
Análisis Financiero	Análisis financiero es el proceso de evaluación del proyecto desde una perspectiva monetaria. Por lo general, se utiliza para analizar si el proyecto requiere financiamiento inicial o adicional.	Vida Útil	Yes	Es necesario la evaluación financiera asegura que el proyecto cuente con los recursos necesarios a largo plazo, favoreciendo la continuidad y sostenibilidad.	La evaluación financiera asegura que el proyecto cuente con los recursos necesarios a largo plazo,	1	Realizar un análisis financiero que contemple todos los costos y recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto	3	2	Proyecto con viabilidad financiera garantizada.
		Mantenimiento	Yes	Realizar un análisis financiero que contemple todos los costos y recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo	La disponibilidad de recursos financieros adecuados asegura que se pueda mantener el proyecto sin interrupciones,	1	Definir un plan financiero que cubra los recursos necesarios para el mantenimiento del proyecto,	4	3	Proyecto con un plan financiero bien estructurado que garantiza los recursos para su mantenimiento continuo.
		Eficacia	Yes	Generar proyectos con viabilidad financiera garantizada, asegurando su continuidad y capacidad para afrontar desafíos económicos a largo plazo.	La adecuada financiación garantiza la capacidad del proyecto para cumplir con los objetivos planteados	1	Realizar un análisis detallado que determine las necesidades financieras específicas para alcanzar cada uno de los objetivos del proyecto	5	4	Financiación asegurada para cada etapa del proyecto, garantizando la capacidad de cumplir con los objetivos de manera efectiva.
		Eficiencia	Yes	Es necesario determinar oportunidades para optimizar los costos y maximizar el uso de los recursos.	Un análisis financiero adecuado permite optimizar el uso de los recursos económicos	1	Identificar áreas donde se puedan optimizar costos y maximizar el uso de los recursos	4	3	Uso optimizado de los recursos financieros, reduciendo gastos innecesarios y maximizando el impacto económico del proyecto
		Imparcialidad	No						0	
Retorno Social sobre la Inversión	Retorno social de la inversión (SROI) es un marco para medir y rendir cuentas de los productos y resultados de los proyectos al incluir los costos y beneficios sociales y ambientales junto con los económicos tradicionales. Se basa en la idea de que los proyectos crean valor de otras maneras además de los rendimientos financieros. Por ejemplo, un proyecto de desarrollo comunitario puede crear valor al mejorar la salud y el bienestar de los residentes, reducir el crimen y aumentar la cohesión social	Vida Útil	Yes	Se requiere el SROI para medir el valor generado a lo largo del tiempo.	una evaluación del valor generado a lo largo del tiempo	1	Implementar métricas de SROI para medir continuamente el valor social, ambiental y económico del proyecto	5	4	Evaluación continua del valor generado que permite la sostenibilidad del proyecto a largo plazo
		Mantenimiento	Yes	Con elell SROI se logra evaluar la generación de valor social y ambiental, apoyando el mantenimiento del proyecto al identificar beneficios y áreas de mejora.	Identificar beneficios y áreas de mejora a través del SROI permite realizar ajustes que apoyan el mantenimiento del proyecto	1	evaluaciones periódicas de SROI para identificar oportunidades de mejora y mantener el impacto social y ambiental.	5	4	Mantener el proyecto en funcionamiento
		Eficacia	Yes	Evaluar si el proyecto está logrando los beneficios sociales y ambientales deseados	El SROI permite medir si se están logrando los beneficios sociales y ambientales	1	Evaluar los beneficios generados para garantizar que los objetivos del proyecto	5	4	ayor efectividad del proyecto, garantizando que las actividades cumplan con los objetivos sociales, ambientales y económicos
		Eficiencia	Yes	Realizar un análisis para determinar la relación entre los recursos invertidos y el valor generado	Proporciona una relación clara entre los recursos invertidos y el valor generado	1	Analizar el SROI para identificar las áreas en las que se puede optimizar el uso de recursos y maximizar el impacto	5	4	Optimización de recursos, reduciendo costos y maximizando el impacto social y ambiental del proyecto
		Imparcialidad	Yes	aplicando el SROI incluye costos y beneficios sociales, lo cual garantiza una visión equitativa del impacto del proyecto	El SROI ofrece una visión equitativa del impacto del proyecto	1	Incluir el análisis de los beneficios para todas las partes interesadas	5	4	Mejor equidad en la distribución de beneficios del proyecto
Modelado y Simulación	Modelado es la creación de una representación física, matemática o lógica del proyecto utilizando sus características representativas. Simulación es el uso de un modelo para comprender los efectos potenciales de condiciones y elecciones alternativas dada la incertidumbre en las variables de entrada. Puede ser especialmente útil en el contexto del proyecto donde sus características a menudo interactúan de manera impredecible	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Mejora la capacidad de prever resultados y ajustar estrategias para maximizar el impacto.	Modelado y simulación aumentan la efectividad al permitir evaluar diferentes estrategias antes de la implementación	1	Realizar simulaciones para identificar la estrategia más eficaz antes de su implementación, maximizando los beneficios del proyecto.	5	4	Mejora en la efectividad de las actividades del proyecto
		Eficiencia	Yes	Simulaciones permiten identificar los aspectos que incrementan la eficiencia	Simulaciones permiten identificar cómo optimizar recursos y reducir desperdicios	1	aplicar simulaciones para determinar la mejor forma de asignar recurso	5	4	Optimización del uso de recursos y reducción de costos

Category	Agilidad Empresarial	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Flexibilidad Opcionalidad	Flexibilidad es la capacidad de adaptarse a circunstancias o situaciones cambiantes. Requiere la capacidad de modificar planes o enfoques ante desafíos inesperados. Opcionalidad significa tener múltiples soluciones u opciones disponibles. Significa que el proyecto no está restringido por un solo enfoque. Opcionalidad significa que el proyecto es capaz de soportar diferentes resultados con diferentes productos sin tener que empezar de nuevo.	Vida Útil	Yes	Se requiere mayor capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes	Adaptación de metodologías que permitan mayor agilidad ante los cambios globales	1	Metodologías de trabajo institucionalizadas que permitan adaptación a los cambios globales	3	2	Mayor capacidad de adaptabilidad ante los cambios
		Mantenimiento	Yes	Flexibilidad y opcionalidad permiten ajustar los enfoques y planes del proyecto, facilitando su mantenimiento y garantizando respuestas rápidas ante cambios inesperados.	Ajustes flexibles en los enfoques y planes	1	Establecer un plan de mantenimiento flexible que incluya revisiones periódicas y la capacidad de modificar	4	3	Capacidad de adaptar el mantenimiento del proyecto según necesidades cambiantes,
		Eficacia	Yes	La opcionalidad mejora la eficacia del proyecto, ya que permite elegir la solución más adecuada en cada momento, aumentando las probabilidades de alcanzar los objetivos deseados.	Opcionalidad permite elegir la solución más efectiva.	1	Desarrollar un enfoque que contemple múltiples opciones para cada desafío,	5	4	Mejora de la eficacia del proyecto gracias a la capacidad de ajustar las soluciones
		Eficiencia	Yes	Contar con múltiples opciones y capacidad de adaptación mejora la eficiencia, al evitar la necesidad de reiniciar procesos y optimizar los recursos disponibles para responder a cambios.	Flexibilidad para adaptar el enfoque optimiza el uso de recursos,	2	Implementar estrategias que permitan el ajuste eficiente de recursos y procesos según los cambios en el entorno,	5	3	Optimización de los recursos y reducción de tiempos, aumentando la eficiencia del proyecto
		Imparcialidad	Yes	La flexibilidad y opcionalidad favorecen la equidad, asegurando que las soluciones puedan adaptarse a las necesidades de todos los involucrados, sin excluir a nadie.	Adaptación de soluciones asegura que todos los participantes tengan acceso equitativo a beneficios del proyecto.	1	Asegurar que el proyecto contemple múltiples enfoques y sea flexible para atender diversas necesidades,	5	4	Mejora en la equidad del proyecto
Resilencia	Resiliencia es la capacidad del proyecto para recuperarse o adaptarse fácilmente a condiciones adversas, como fluctuaciones extremas del mercado, inestabilidad política o económica, desastres naturales o emergencias de salud. La resiliencia no hace que los problemas desaparezcan: significa tener la capacidad de hacerles frente a pesar del estrés inesperado.	Vida Útil	Yes	resiliencia asegura la continuidad del proyecto a largo plazo frente a adversidades	Resiliencia aumenta la vida útil del proyecto	1	Incorporar estrategias de resiliencia en la planificación del proyecto	5	4	Proyecto con capacidad de mantenerse y adaptarse ante adversidades
		Mantenimiento	Yes	Resiliencia permite adaptar las estrategias de mantenimiento en situaciones adversas, asegurando el soporte continuo	Adaptar estrategias de mantenimiento ante crisis	1	Establecer un plan de mantenimiento resiliente	4	3	Mantenimiento constante del proyecto sin interrupciones
		Eficacia	Yes	La resiliencia contribuye a mantener la efectividad del proyecto incluso bajo condiciones adversas.	La resiliencia garantiza que el proyecto siga siendo eficaz bajo condiciones difíciles	2	Diseñar el proyecto con mecanismos que permitan adaptarse a condiciones adversas	4	2	royecto capaz de cumplir sus objetivos
		Eficiencia	Yes	Permite un uso eficiente de recursos durante situaciones de crisis, evitando desperdicios.	El uso eficiente de recursos durante crisis garantiza la sostenibilidad y minimiza desperdicios.	2	El uso eficiente de recursos durante crisis garantiza la sostenibilidad y minimiza desperdicios.	4	2	Uso racional de recursos en tiempos de crisis, aumentando la eficiencia del proyecto y reduciendo pérdidas innecesarias
		Imparcialidad	No						0	
Categoría	Estímulación Económica y del Mercado	Lente	¿Calificado?	Descripción (Causa)	Impacto Potencial en la Sostenibilidad	Puntaje Inicial del Impacto (Antes)	Respuesta Propuesta	Nuevo Puntaje del Impacto (Después)	Cambio	Resultado
Elemento	Descripción									
Impacto Económico Local	Impacto económico local incluye los efectos directos e indirectos que el proyecto tiene sobre la economía de su área local. Esto puede incluir la creación de empleo, un mayor gasto en la economía local o un mayor desarrollo regional.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	Yes	Apoyar la economía local facilita el acceso a recursos y servicios necesarios para mantener el proyecto.	La creación de empleo y el aumento del gasto local mejoran la eficacia del proyecto, generando beneficios tangibles para la comunidad	2	Fomentar actividades que contribuyan al desarrollo económico local	4	2	Mayor sostenibilidad financiera del proyecto,
		Eficacia	Yes	a creación de empleo y el desarrollo económico incrementan el impacto	La creación de empleo y el desarrollo económico incrementan el impacto	2	Desarrollar iniciativas que fomenten la contratación local y el desarrollo económico	4	2	Incremento en el empleo y desarrollo económico loca
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	No						0	
Beneficios Indirectos	Beneficios indirectos son los impactos positivos que van más allá de los resultados inmediatos del proyecto y pueden no ser siempre visibles inmediatamente. Estos beneficios pueden incluir una mejor calidad de vida, una mayor actividad económica en el área local y mejoras ambientales como aire o agua más limpios.	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Se requiere que los indirectos reflejan el impacto del proyecto más allá de sus objetivos inmediatos, aumentando la efectividad global	Generar beneficios indirectos reflejan un impacto más amplio del proyecto, aumentando su efectividad en contribuir positivamente al entorno y la comunidad	2	Medir y monitorear los beneficios indirectos generados por el proyecto	4	2	Proyecto genera un impacto positivo más amplio en el área local, aumentando la efectividad general.
		Eficiencia	No						0	
		Imparcialidad	Yes	Los beneficios indirectos, como la mejora ambiental y económica, pueden distribuirse equitativamente	Beneficios indirectos pueden distribuirse de manera equitativa,	2	Diseñar estrategias para que los beneficios indirectos,	4	2	ejora equitativa en la calidad de vida de los miembros de la comunidad,
Divulgaciones ESG e Informes de Sostenibilidad	Divulgaciones ESG son información sobre el desempeño y las prácticas de una organización relacionadas con cuestiones ambientales, sociales y de gobierno. La información del proyecto se utiliza como entrada para las divulgaciones ESG de la(s) organización(es) patrocinadora(s) Informes de sostenibilidad proporciona información sobre las políticas, las prácticas y el desempeño de una organización en relación con la sostenibilidad. Comprende una amplia gama de temas como la eficiencia energética, las emisiones de carbono, la conservación de recursos, los derechos humanos, las prácticas laborales y la participación comunitaria. La información del proyecto se utiliza como	Vida Útil	No						0	
		Mantenimiento	No						0	
		Eficacia	Yes	Generación de informes de sostenibilidad permiten medir	Los informes de sostenibilidad permiten medir el impacto del	1	Utilizar los informes de	5	4	Mejora en la efectividad del proyecto
			Yes	incluir la eficiencia energética	ficiencia energética y la	1	Implementar estrategias	3	2	ptimización del uso de recursos y

Puntuación final Estándar P5

Impactos a las Personas	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Prácticas Laborales y Trabajo Decente	1,0	4,3	-3,3
Sociedad y Clientes	1,0	4,1	-3,1
Derechos Humanos	2,7	4,6	-1,9
Comportamiento Ético	1,2	4,1	-3,0

Puntaje General de los Impactos a las Personas	4,3

Impactos al Planeta	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Transporte	2,0	4,4	-2,4
Energía	1,0	4,3	-3,3
Tierra, Aire y Agua	1,0	4,3	-3,3
Consumo	1,0	4,0	-3,0

Puntaje General de los Impactos al Planeta	4,3

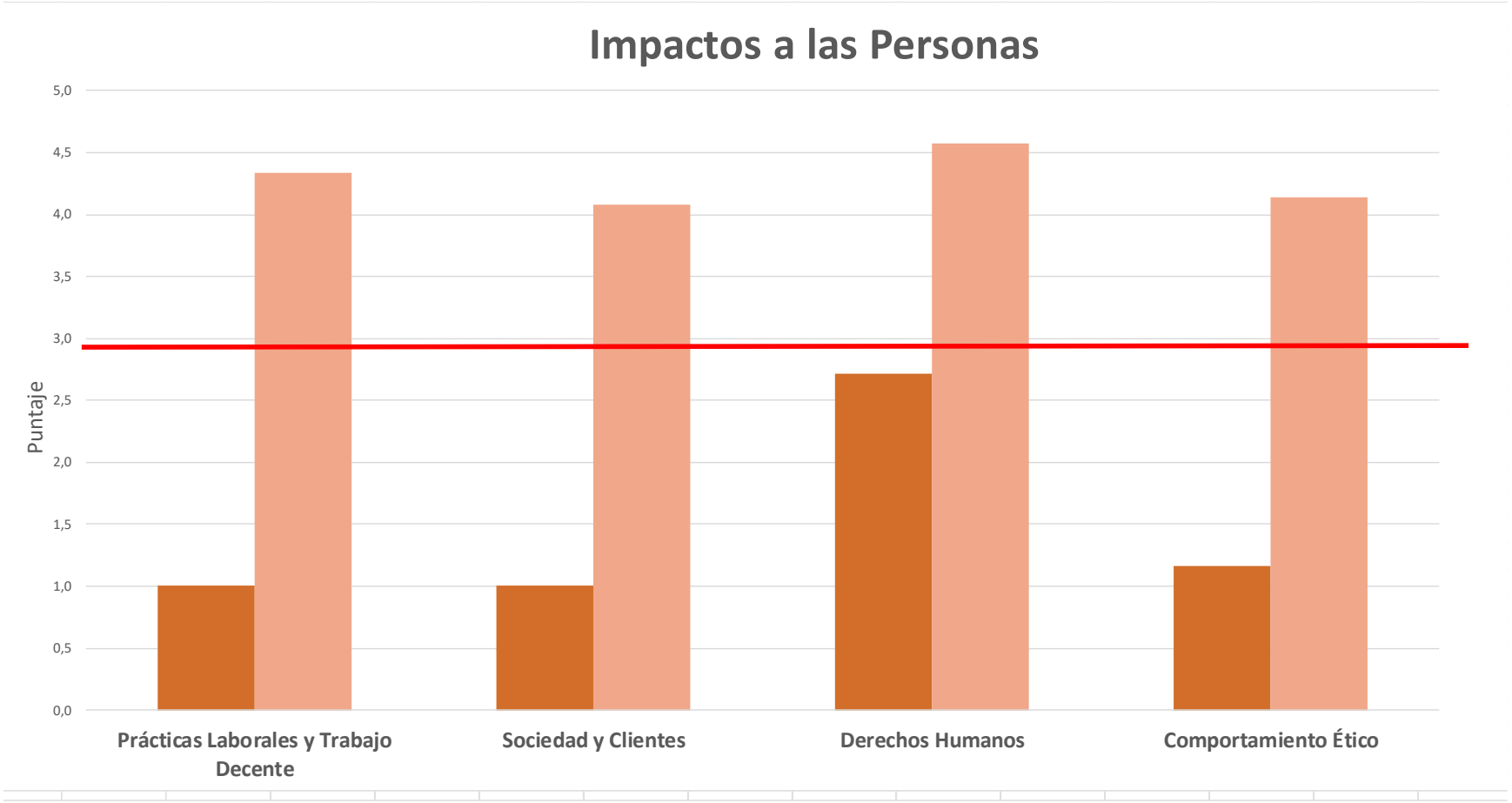
Impactos a la Prosperidad	Puntaje Inicial	Nuevo Puntaje	Cambio
Factibilidad del Proyecto	1	4,4	-3,4
Agilidad Empresarial	1,333333333	4,333333333	-3

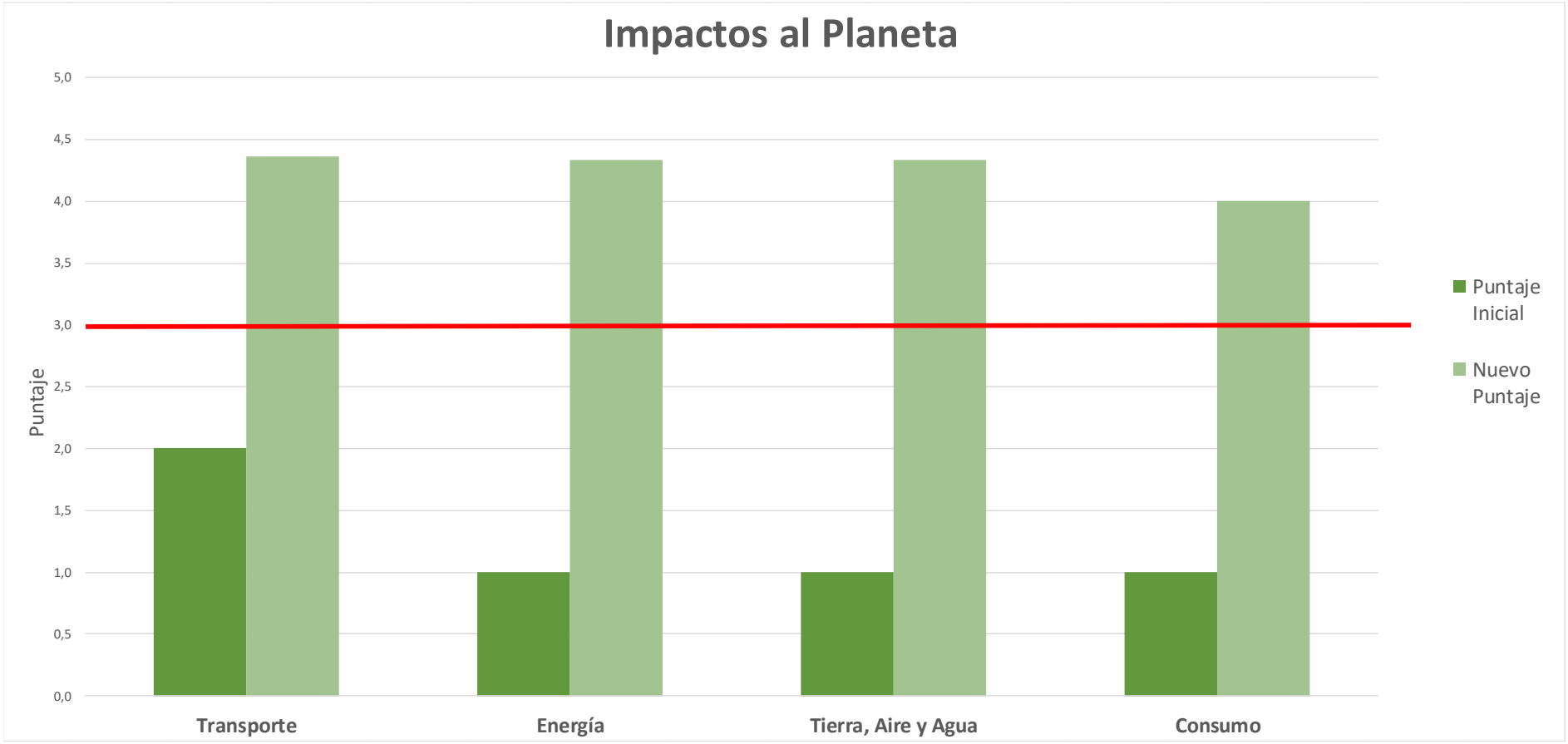
Estímulación Económica y del Mercado	1,714285714	4,142857143	-2,4285714

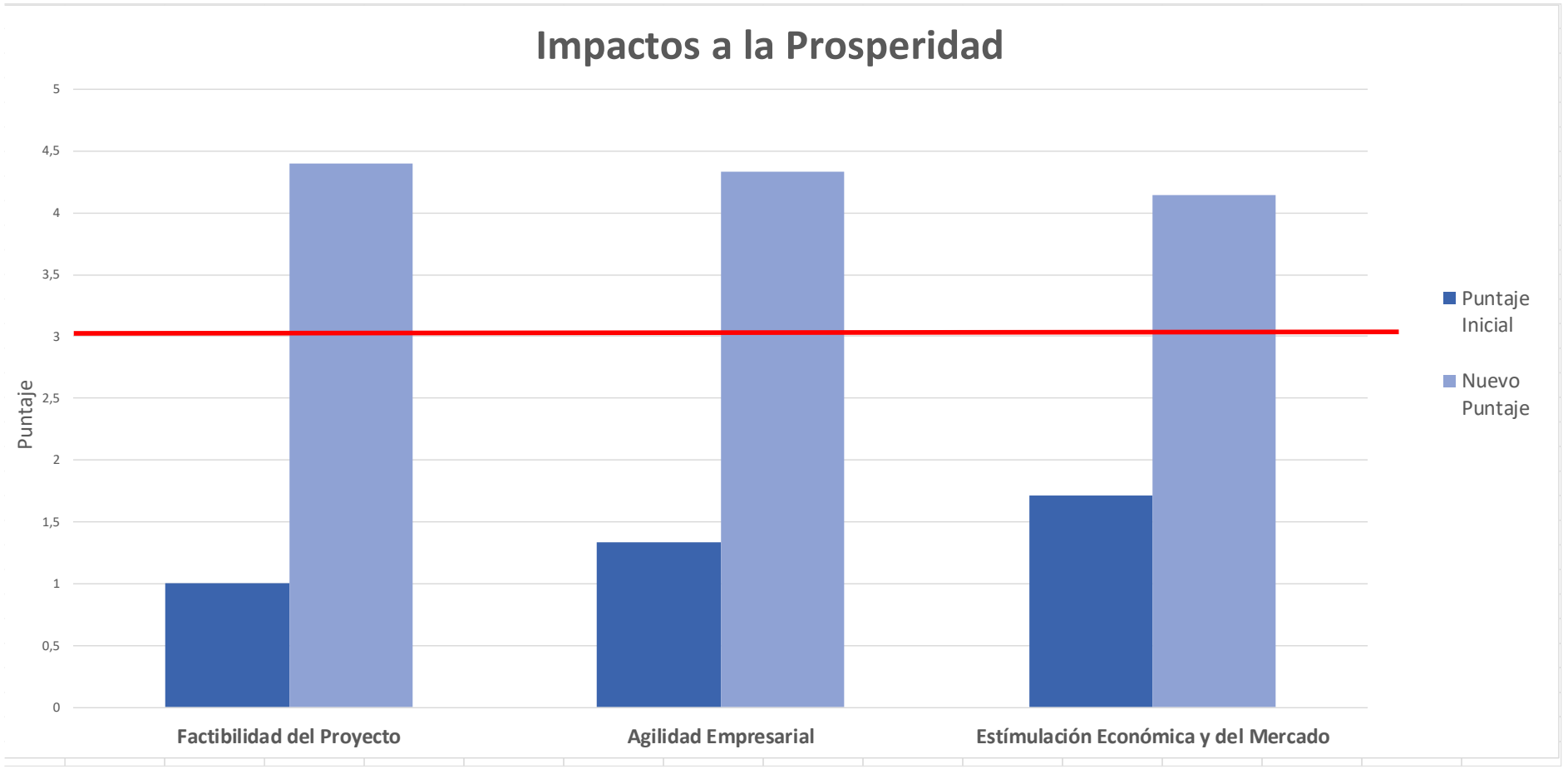
Puntaje General de los Impactos a la Prosperidad	4,3

Puntaje P5 General del Proyecto	4,3

Gráfico según resultado del análisis


Impactos a las Personas
Puntaje
5,0
4,5
4,0
3,5
3,0
2,5
2,0
1,5
1,0
0,5
0,0
Prácticas Laborales y Trabajo Decente
Sociedad y Clientes
Derechos Humanos
Comportamiento Ético


Impactos al Planeta
Puntaje
5,0
4,5
4,0
3,5
3,0
2,5
2,0
1,5
1,0
0,5
0,0
Transporte
Energía
Tierra, Aire y Agua
Consumo
Puntaje Inicial
Nuevo Puntaje


Impactos a la Prosperidad
Puntaje
5
4,5
4
3,5
3
2,5
2
1,5
1
0,5
0
Factibilidad del Proyecto
Agilidad Empresarial
Estímulación Económica y del Mercado
Puntaje Inicial
Nuevo Puntaje

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del desarrollo regenerativo.

En este apartado se realiza un análisis del aporte del PFG en relación con cada una de las dimensiones del Desarrollo Regenerativo: ambiental, social, económica y espiritual.

Dimensión ambiental:

El PFG aporta en la dimensión ambiental principalmente con la posibilidad de generar un espacio que permita a las personas jóvenes reflexionar y aprender respecto a la educación ambiental, esto es esencial para fortalecer el conocimiento y generar la conciencia necesaria para el desarrollo regenerativo.

Otro de los aportes se centra en la generación de tejido social y comunitarios, ya que se busca, por medio del Laboratorio de Innovación Social la construcción de prototipos que puedan concretarse en acciones específicas para el ambiente, desde diferentes visiones y con diferentes metodologías. Con esto, la generación de ideas y prácticas sostenibles desde la visión de las juventudes contribuye de forma positiva al planeta.

Desde este enfoque inter generacionalidad se garantiza que personas jóvenes, con visiones distintas de lo social y lo ambiental puedan generar sus primeras propuestas desde esta óptica. El nivel de participación en los temas ambientales se incrementa cada vez más, el legado que generarse conlleva mayores oportunidades de acción y más perdurables.

Dimensión social

La dimensión social es fundamental en este proyecto, ya que, tal como se explica en el transcurso del documento, el eje principal del PFG es el fortalecimiento de capacidades y de la participación de personas jóvenes para la construcción de una visión de desarrollo regenerativo desde sus visiones de mundo.

El empoderamiento para la elaboración de proyectos que respondan a las necesidades de las comunidades es uno de los valores principales que se buscan con el PFG. Lo anterior tomando en cuenta que el Laboratorio de Innovación se convierte en la plataforma para fomentar el liderazgo.

Las condiciones de desigualdad social y la falta de acceso a oportunidades de educación, trabajo, acceso a la tecnología afecta la condición de las personas jóvenes, esos factores de desigualdad social repercuten en la calidad de vida y, por consiguiente, la participación social de los y las jóvenes es crucial para abonar al desarrollo social.

Por otra parte, el PFG apunta a la construcción de una identidad desde los liderazgos que son solidarios, no se trata únicamente de empoderar para que puedan alcanzar sus proyectos personales, sino empoderar para que, a partir del liderazgo, puedan contribuir al desarrollo solidarios de sus comunidades, fortaleciendo así el tejido social, redes que incluyen a otras personas jóvenes en condiciones de mayor vulnerabilidad e incluso con necesidad de construir sentido de pertenencia.

La metodología participativa justamente tiene el propósito de alentar esa visión común, solidaria y empática, esto contribuye al desarrollo regenerativo, ya que se avanza hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Es así como la dimensión social no sólo se trata de construir liderazgos participativos, sino también liderazgos que construyan, que aporten y sobre todo que tengan la capacidad de promover una lectura solidaria, empática y proactiva del entorno.

Dimensión económica

La dimensión económica podría verse favorecida con la puesta en marcha del Laboratorio de Innovación Social en la medida en que abre oportunidad para que las personas

jóvenes propongan iniciativas que apunten a la actividad económica y productiva, de forma solidaria y con conciencia ambiental, ya sea emprendimientos o actividades económicas por medio de cooperativas de jóvenes. Así mismo, existe un sector de juventudes rurales enfocados en el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas, algunas como economías de subsistencia.

Algunas de las soluciones identificadas por las personas jóvenes a través de la metodología DT se pueden direccionar a actividades económicas regenerativas, con el fin de promover emprendimientos locales que puedan posicionarse en el mercado artesanal nacional e incluso a nivel internacional.

Por su parte, la generación de proyectos direccionados a actividades empresariales, productivas y cooperativas proporciona la posibilidad de captar financiamientos por medio de Banca para el Desarrollo u otros recursos existentes, principalmente para las juventudes rurales.

Existen otros conceptos que se pueden transversalizar como por ejemplo la economía colaborativa, por medio de las cuales se pueden hacer intercambio de recursos y generar apoyos a otras para fortalecer el desarrollo económico.

Tal como se evidencia en el Estándar P5 los proyectos planteados por personas jóvenes pueden impulsar la economía local, favoreciendo cadenas productivas, incluso promoviendo el consumo responsable.

Dimensión espiritual

El proceso de participación dentro de esta lógica de trabajo colectivo contribuye en el desarrollo espiritual, es uno valores esenciales, máxime cuando se propician espacios de respeto y de escucha sobre la forma de pensamiento de las otras personas, el Laboratorio de

Innovación Social, además de estimular el pensamiento colectivo, fortalece las sinergias entre las personas jóvenes, en un momento del ciclo de vida en el cual la amistad, la hermandad y la solidaridad son cotidianas y se dan de forma fluida.

Otro aspecto relevante dentro de la dimensión espiritual es la construcción del sentido de comunidad, la generación de ideas solidarias pasa también por la activación del espíritu solidario y emprendedor que busca el bienestar de todas las personas dentro de una comunidad, promoviendo así el bienestar holístico, integral, entendiendo las raíces culturales y proyectando a la comunidad a un porvenir próspero.

Lista de Referencias

ÁlAlvarez Vizcarra, G. (2023). *Economía circular en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible, una oportunidad para la sinergia social*. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 25(3), 868-889. https://doi.org/10.36390/telos253.19

Arboleda Jaramillo, C. A., Montes Hincapié, J. M., Correa Cadavid, C. M., & Arias Arciniegas, C. M. (2019). *Laboratorios de innovación social, como estrategia para el fortalecimiento de la participación ciudadana*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 25(3), 130-136. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28060161009

Arbulú Jurado, C. E. (2023). *Definición de método de investigación inductivo*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/374900049_Definicion_de_metodo_de_investigacion_inductivo

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1998, 30 de abril). *Código Municipal, Ley N.º 7794*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=40197

Asamblea Legislativa de Costa Rica. (2002, 23 de mayo). *Ley General de la Persona Joven, Ley N.º 8261*. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=48550

Autor desconocido. (s.f.). *Consejos cantonales de coordinación institucional*. Recuperado de: [https://academiamunicipal.uned.ac.cr/wpcontent/uploads/2019/07/04_02_consejos.pdf]

Barbosa Jaimes, J. C. (2023). *Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad*. Revista Digital de Derecho Administrativo, 29, 235-271. https://doi.org/10.18601/21452946.n29.11

Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. Stanford Social Innovation Review, Winter, 31-35.

Brown, T. (2020). *Diseñar el cambio: Cómo el design thinking transforma organizaciones e inspira la innovación*. Ediciones Urano.

Carboni, J., Duncan, W., González, M., Milsom, P., & Young, M. (2018). *Gestión de Proyectos Sostenibles: La Guía de Referencia de GPM* (2ª ed.). GPM Global.

Caycho, M. (2020). K*atapulta: un laboratorio de innovación del sector público en épocas de pandemia.* Oficina de Normalización Previsional, Perú.

Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven. (2024). *Condición de las personas jóvenes en Costa Rica 2023: Un estudio a partir de las principales estadísticas nacionales*. Ministerio de Cultura y Juventud.

Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (2025). *Informe Interno Unidad de Promoción de la Participación*. (informe interno no publicado)

Corrales Benavides, N. C., & Serrano Cárdenas, L. F. (2023). *Laboratorios de Innovación Pública y Social: diferencias y similitudes.* Trabajo de grado, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, D.C.

Del Cioppo Morstadt, J., & Bello Velez, M. (2018). Indicadores de impacto social para evaluación de proyectos de vinculación con la colectividad. *Económicas CUC, 39*(1), 105-116.

Félix-Meza, C., & Velázquez-Cigarroa, E. (2022). El diseño regenerativo como modelo sustentable para la revitalización del hábitat. *Revista Investigium IRE: Ciencias Sociales y Humanas*, 13(1), 30-44. https://doi.org/10.15658/10.15658/INVESTIGIUMIRE.221301.03

Fernández Iglesias, M. J., Cuiñas, I., Caeiro Rodríguez, M., Costa Montenegro, E., Mariño Espiñeira, P., & Díaz-Otero, F. J. (2019). *Design Thinking para la resolución de problemas en el ámbito social*. Conferencia en la Universidade de Vigo. https://www.researchgate.net/publication/326353709_La_metodologia_Design_Thinking_aplicada_en_aprendizaje_basado_en_proyectos.

Fernández, J. F. (2020). Laboratorios Ciudadanos. Una aproximación metodológica desde Rural Experimenta. *Uniovi*. https://www.academia.edu/45015684/Laboratorios_Ciudadanos_Una_aproximaci%C3%B3n_metodol%C3%B3gica_desde_Rural_Experimenta

Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de estrategia empresarial*. EOI Escuela de Organización Industrial. https://www.eoi.es

Galindo, F. (2018). *Innovación para el desarrollo: Laboratorios de innovación social*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Recuperado de https://www.undp.org/

Giraldo, C. A., Gómez, D., & Fundación ECSIM. (2024). *Desarrollo regenerativo: Una propuesta aplicada a la provincia Cartama, Antioquia*.

Giraldo-Gutiérrez, F. L., Ortiz-Clavijo, L. F., & Zapata Cardona, G. A. (2020). *Laboratorio de innovación social: escenario de participación, apropiación social e interdisciplinariedad.* European Public & Social Innovation Review.

Gómez, D. F., Cadavid, C. F., & Saldarriaga, H. (2024). *Desarrollo regenerativo: Una propuesta aplicada a la provincia Cartama, Antioquia*. Centro de Estudios en Economía Sistémica (ECSIM). ISBN 978-958-97719-5-2.

Gómez Sánchez, D. F., Giraldo Bermúdez, C. A., & Centro de Estudios en Economía Sistémica ECSIM. (2024). *Desarrollo regenerativo: Una propuesta aplicada a la provincia Cartama, Antioquia*. Fundación ECSIM. https://www.researchgate.net/publication/378307480.

Gryszkiewicz, L., Lykourentzou, I., & Toivonen, T. (2016). *Innovation Labs: Leveraging Openness for Radical Innovation?*. International Journal of Innovation Management, 4(4), 68-97. https://www.researchgate.net/publication/325023654_Innovation_Labs_Leveraging_Openness_for_Radical_Innovation

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores. ISBN: 978-1-4562-6096-5.

Jaillier Castrillón, E., Arias Arciniegas, C. M., González Zabala, S., Suárez Díaz, L., Carmona Hoyos, Y., Barrera López, D., Betancur Ávila, R., Cardona Buriticá, J. G., & Ortiz Ospina, L. E. (2020). *Construyendo la innovación social: Guía para comprender la innovación social en Colombia* (1ra ed.). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. https://doi.org/10.18566/978-958-764-809-6

Jovesolides. (2025). *YounGO: Guía metodológica para la innovación social y el emprendimiento juvenil*. Jovesolides. https://www.jovesolides.org/guias-yongo

Liedtka, J., King, A., & Bennett, K. (2013). Solving problems with design thinking: Stories of what works. Columbia Business School Publishing.

Lledó, P. (2017). Administración de proyectos: *El ABC para un director de proyectos exitoso* (6ta ed.). Pablo Lledó.

Lledó, P. (2017). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento* (6ta ed.). Pablo Lledó.

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos: Cómo dirigir proyectos exitosos, coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos*. Pearson Education.

Lopera Echavarria, J. D., Ramírez Gómez, C. A., Zuluaga Aristazábal, M. U., & Ortiz Vanegas, J. (2010). *El método analítico como método natural*. Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences, 25(1), Euro-Mediterranean University Institute. Disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017.

Lugo-Muñoz, M., & Lucio-Villegas, E. (2021). *La metodología Design Thinking para la innovación y centrada en la persona*. En D. Cobos-Sanchiz, E. López-Meneses, L. Molina-García, A. Jaén-Martínez, & A. H. Martín-Padilla (Eds.), *Claves para la innovación pedagógica ante los nuevos retos: Respuestas en la vanguardia de la práctica educativa* (pp. 866-877). Universidad de Sevilla. https://www.researchgate.net/publication/348657912

Mackenzie, A**. (2019).** *Youth Participation and Social Innovation: A Literature Review*. *Social Innovation Journal*, 11(4), 132-150.

Moreno Monsalve, N. A. (2016). I*ntroducción a la gerencia de proyectos: Conceptos y aplicación*. Universidad EAN.

Müller, E. (2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global: Garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica*. Universidad para la Cooperación Internacional. https://www.uci.ac.cr

Mulgan, G. (2006). *The process of social innovation*. *Innovations*, 1(2), 145-157. https://doi.org/10.1162/innv.2006.1.2.145

Mulgan, G. (2019*). Social innovation: How societies find the power to change*. Policy Press. https://books.google.co.cr/books?id=MA_yxQEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. NESTA. https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation

Naciones Unidas**.** (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado de https://www.cepal.org/es/publicaciones.

Novella, A., Soler, P., & Úcar, X. (2015). *Investigando el empoderamiento juvenil desde y con los jóvenes: La planificación de un proceso de evaluación participativa. En Villaseñor*, K., Pinto, L., Fernández, M., & Guzmán, C. (Coords.), Pedagogía Social. Acción social y desarrollo (pp. 744-759). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático de La Rábida. (2021). *Innovación para el Desarrollo Sostenible en Iberoamérica 2021*. Huelva, España: Observatorio Iberoamericano de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático de La Rábida. Recuperado de https://www.segib.org/wp-content/uploads/INFORME-IDS-LA-RABIDA-2021-ESP_bajaweb.pdf

Organismo Internacional de la Juventud (OIJ). (sf). *Laboratorios de ideas. Metodología de los foros nacionales*. Recuperado de [https://www.injuve.es/sites/default/files/laboratorios_de_ideas.pdf]

Ortega Hoyos, A. J., & Marín Verhelst, K. (2019). *La innovación social como herramienta para la transformación social de comunidades rurales.* Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 57, 87-99. https://doi.org/10.35575/rvucn.n57a7

Ortegon Álvarez, A. M. (2018). *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional*. Universidad EAN.

Palmett Urzola, A. M. (2020). *Métodos inductivo, deductivo y teoría de la pedagogía crítica*. Petroglifos Revista Crítica Transdisciplinar, 3(1). https://petroglifosrevistacritica.org.ve/revista/metodos-inductivo-deductivo-y-teoria-de-la-pedagogia-critica/

Paul, R., & Elder, L. (2003). *Una mini-guía para el pensamiento crítico: Conceptos y herramientas*. Fundación para el Pensamiento Crítico. Recuperado de www.criticalthinking.org

Pérez Peña, I. R. (2022). *Empoderamiento juvenil y vinculación comunitaria a través del desarrollo cultural comunitario y metodologías de investigación-acción participativa*. Trabajo de Fin de Máster, Universidad Autónoma de Barcelona. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35050.08645

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2018). *Laboratorio de innovación social en República Dominicana*. PNUD.). Recuperado de https://www.undp.org/content/undp/en/home/development-impact/innovation.html

Project Management Institute. (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) (6ª ed.).

Project Management Institute. (2021). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) - Séptima edición y el estándar para la dirección de proyectos*. Project Management Institute, Inc. https://www.pmi.org

Project Management Institute. (2023). *Grupos de Procesos: Guía Práctica*. Project Management Institute.

Ramasamy, J., Moripi, F. B., & Chan, K. (2024). Empowering youth for social change: The role of social entrepreneurship education. *Aurora: Journal of Emerging Business Paradigms, 1*(1), 1-5. https://ejournal.sangadjimediapublishing.id/index.php/aurora

Ramírez Varela, F. (2019). *La participación de los jóvenes en el entorno comunitario*. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas, 19*(37), 95-102. https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2019.2/a04

Red Refractiva. (2020). *Catálogo de buenas prácticas para la innovación social*. Red Refractiva. https://www.redrefractiva.org/catalogo

Rey de Marulanda, N., & Tancredi, F. B. (2010). *De la innovación social a la política pública: Historias de éxito en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Rodríguez Herrera, A., & Alvarado Ugarte, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://www.cepal.org/publicaciones

Saenz, A. R. (2012). *El éxito de la gestión de proyectos: Un nuevo enfoque entre lo tradicional y lo dinámico*. ESADE.

Socatelli, M. A. (2020). *La instrumentación del desarrollo regenerativo*. Fundación REImagine. Recuperado de Universidad para la Cooperación Internacional: https://www.uci.ac.cr

Serrano Ortega, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro*. ESIC. https://play.google.com/store/books/details?id=vhWnCwAAQBAJ

UNICEF. (2012). *Laboratorios de innovación: Una guía práctica*. UNICEF Innovation Unit. Recuperado de https://unicefstories.org

Wahl, D. C. (2016). *Designing regenerative cultures*. Triarchy Press.

Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

1. Nombre del (de la) estudiante

Natalia María Camacho Monge

2. Nombre del PFG

Plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social juvenil orientado al desarrollo regenerativo mediante la metodología Design Thinking

3. Área temática del sector o actividad

Sector social

4. Firma de la persona estudiante

5. Nombre de la persona docente SG

Róger Valverde Jiménez

6. Firma de la persona docente

7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

1 de diciembre 2024	28 de abril 2025

9. Pregunta de investigación

¿Cómo generar un plan para crear un Laboratorio de Innovación Social que permita la formulación de soluciones innovadoras que favorezcan el desarrollo regenerativo ante las situaciones y problemáticas sociales complejas emergentes en el contexto nacional y local utilizando la metodología Design Thinking?

10. Hipótesis de investigación

Un Laboratorio de Innovación Social puede constituirse en un espacio participativo y de generación de proyectos para que personas jóvenes entre los 15 y 25 años puedan generar soluciones ante problemáticas sociales desde la óptica del desarrollo regenerativo.

11. Objetivo general

12. Diseñar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social (LIS) utilizando la metodología Design Thinking (DT) con el fin de que personas jóvenes que participan en los Comités de la Persona Joven formulen proyectos que contribuyan a generar soluciones para atender problemáticas comunitarias desde un enfoque de desarrollo regenerativo

13. Objetivos específicos

1. Definir los fundamentos teóricos y prácticos de los Laboratorios de Innovación Social (LIS) para la generación de soluciones por parte de personas jóvenes, en contextos complejos.
2. Desarrollar una propuesta metodológica partiendo de la metodología Design Thinking (DT) para la generación de proyectos en el marco del LIS.
3. Integrar la metodología DT y según los pilares de desarrollo regenerativo priorizados para promover el desarrollo de proyectos por parte de los Comités de la Persona Joven.
4. Elaborar un plan para la implementación de un Laboratorio de Innovación Social enfocado en acciones para el desarrollo regenerativo por parte de personas jóvenes.

Justificación del PFG

Con la implementación de un Laboratorio de Innovación Social se promueve la participación de las personas jóvenes en la búsqueda de soluciones a problemáticas en el ámbito social, ambiental, económico y otros, lo anterior desde su visión del mundo; esto permitirá no sólo comprender sus inquietudes y necesidades, sino también el desde una posición de empoderamiento por medio de la generación de soluciones, formando así liderazgos con mayor conciencia sobre la realidad nacional y global, caracterizada además por un enfoque solidario y de co-creación, promoviendo el sentido de pertenencia, incentivando el empoderamiento.

En este sentido, la incorporación de la metodología Design Thinking se convierte en una herramienta que facilita un enfoque innovador, proactivo y preciso en torno a la construcción de rutas de trabajo colaborativos. Esta metodología, adaptada a la generación de proyectos en beneficio de sus comunidades, aportará la generación de respuestas de forma ágil y precisa.

Según la Tercera Encuesta Nacional de Juventudes (2018) en el Índice de confianza de instituciones y organizaciones del Estado y la sociedad costarricense, las tres instituciones en las cuales confían menos las personas jóvenes son: los partidos políticos (-61.5%), el poder ejecutivo (-57.4%) y la Asamblea Legislativa (-56.5%). Adicional a esto un 2.2% de las personas jóvenes indican que han participado en procesos de construcción de políticas públicas nacionales y locales, cifra que es baja tomando en cuenta que todas las municipalidades del país reciben transferencias específicas para la ejecución de proyectos elaborados por los Comités de la Persona Joven, los cuales son comisiones municipales integradas por personas jóvenes.

Es por esto que se hace necesario sumar a las personas jóvenes en el proceso de generación de proyectos que tengan un impacto positivo en el ámbito nacional y comunal. Esto también contribuiría con la ejecución de los recursos destinados a los Comités de la Persona Joven.

En el año 2024, se destinaron 370.418.133 de colones para que desde el Consejo de la Persona Joven se transfieran recursos a las municipalidades para que cada Comité lograra *elaborar y ejecutar propuestas locales o nacionales que consideren los principios, fines y objetivos* de la Ley General de la Persona Joven.

Dentro de los beneficios esperados con la creación de esta plataforma de participación para personas jóvenes, se espera generar una asesoría y acompañamiento técnico para la generación de propuestas innovadoras, generar además redes de apoyo entre jóvenes, en el ámbito regional, por medio de los proyectos. Estimando la elaboración de al menos 10 proyectos el primer año de ejecución.

5. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1. PFG
   1.1 Perfil del PFG
      1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar
      1.1.2 Acta de Proyecto-EDT-Cronograma
      1.1.3 Marco Teórico I Parte
      1.1.4 Marco Teórico II Parte
      1.1.5 Marco Metodológico
      1.1.6 Introducción
      1.1.7 Documento integrado
      1.1.8 Revisión Documento integrado
      1.1.9 Seminario de Graduación aprobado
   1.2 Desarrollo del PFG
      1.2.1 Informe técnico sobre metodología Design Thinking y principios de desarrollo regenerativo.
      1.2.1.1 Introducción

1.2.1.2 Análisis descriptivo de la metodología Design Thinking

1.2.1.3 Análisis descriptivo de los principios de desarrollo regenerativo

1.2.1.3 Resumen de hallazgos relevantes para su aplicación.

1.2.2 Análisis y sistematización de buenas prácticas de Laboratorios de Innovación Social

1.2.2.1 Identificación de buenas prácticas

1.2.2.2 Revisión de casos

1.2.2.3 Identificación de factores de éxito de LIS.

1.2.2.4. Resumen de hallazgos relevantes para su aplicación

1.2.3 Elaboración de un Plan para la implementación y operación de un LIS.

1.2.3.1 Propuesta metodológica de DT adaptada para el LIS

1.2.3.2 Fases de implementación

1.2.3.3 Estructura organizacional (roles y responsabilidades)

1.2.3.4 Cronograma provisional de implementación

1.2.4 Conclusiones

1.2.5 Recomendaciones

1.2.6 Listas de referencias

1.2.7 Anexos

1.2.8 Aprobación del tutor para lectura

1.3 Revisión de lectores

1.4 Evaluación

6. Presupuesto del PFG

Los recursos presupuestarios asignados al proyecto son:

Recurso humano	Precio unitario	Cantidad de horas	Total
Coordinadora del proyecto	15,000 hora	40 horas mensuales	600.000
Materiales para talleres	100.000		100000
Uso equipo tecnológico	1000 la hora		40.000
Total			740.000 colones

7. Supuestos para la elaboración del PFG

1. El proyecto no generará costos institucionales adicionales

2. Colaboración por parte de los funcionarios vinculados.

3. Disponibilidad de toda la información requerida

4. Interés de las personas jóvenes de sumarse a la iniciativa.

5. Apoyo y respaldo institucional en el proceso de formulación

6. Se asume que la disponibilidad de recurso humano es suficiente

7. Infraestructura física y tecnológica disponible

8. Factores externos no afectarán el desarrollo del proyecto.

9. Facilidad de aplicación de una metodología adaptada

10. Capacidad de generar impactos sociales específicos.

8. Restricciones para la elaboración del PFG

1. Limitación de recursos económicos institucionales

2. Limitación de recursos humanos,

3. Colaboración voluntaria por parte de los facilitadores institucionales

4. Interés de participación por parte de las personas jóvenes 5. Dinámicas políticas partidarias internas en las instancias de participación juvenil. 5. Falta de acceso a infraestructura 6. Falta de acceso a recurso tecnológico 7. Limitación en la generación de prototipos, como parte de la metodología DT. 8. Limitación en la generación de networking entre personas jóvenes. 9. No contar con elementos que incentiven la generación de los proyectos 10. Limitaciones en el proceso de adaptación de la metodología para implementarla en proyectos sociales.

9. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

Riesgo 1: Si no se ubican estudios relacionados con el tema, esto podría reducir la posibilidad de desarrollar un análisis profundo, impactando en el alcance del proyecto.

Riesgo 2: Si las personas jóvenes no muestran interés en participar en esta iniciativa, esto podría afectar la implementación del Laboratorio de Innovación Social impactando en el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Riesgo 3: Si no se cumple con el tiempo planteado en el cronograma del PFG esto podría afectar el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido.

Riesgo 4: Si no se logra comprender el alcance de este proyecto por parte de tutores y director de tesis, impactaría de forma negativa la aprobación del PFG impactando en el desarrollo del proyecto.

Riesgo 5 Si no se logra hacer un adecuado desarrollo de los tres temas centrales del PFG esto limitará el desarrollo del tema impactando en el cumplimiento de los objetivos y el alcance del proyecto.

Riesgo 6 Si no se logran generar incentivos para garantizar la participación de personas jóvenes en el Laboratorio de Innovación Social esto impactará en el cumplimiento del fin del proyecto afectando el alcance del proyecto.

Riesgo 7: Si no se pueden generar parámetros para medir el impacto de los proyectos desarrollado en el marco del Laboratorio de Innovación Social esto impactará en la medición de su impacto y afectará en el cumplimiento del objetivo y su razón de ser.

10. Principales hitos del PFG

Entregable	**Fecha estimada de finalización**
1.1 Perfil del PFG	22-11-2024
1.1.1 Acta de Proyecto-Investigación bibliográfica preliminar	22-11-2024
1.1.4 Marco teórico finalizado	28-10-2024
1.1.5 Marco metodológico	28-10-2024
1.2 Desarrollo del PFG	
1.2.1 Informe técnico sobre metodología de Design Thinking	24-12-2025
1.2.2 Análisis y sistematización de buenas prácticas de Laboratorios de innovación social	28-01-2025
1.2.3 Elaboración de un plan para la implementación y operación de un Laboratorio de Innovación Social	3-03-2025
1.2.8 Aprobación del tutor para lectura	17-03-2025
1.3 Revisión de lectores	31-03-2025
1.4 Evaluación del tribunal	15-04-2025

1. Principales involucrados en el desarrollo del PFG

Involucrados directos

Los involucrados directos de este proyecto son:

1. Comités Cantonales de la Persona Joven:

3. Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (Dirección ejecutiva, Unidad de Promoción de la Participación Juvenil y Unidad de Políticas Públicas)

4. Gobiernos locales

Involucrados indirectos:

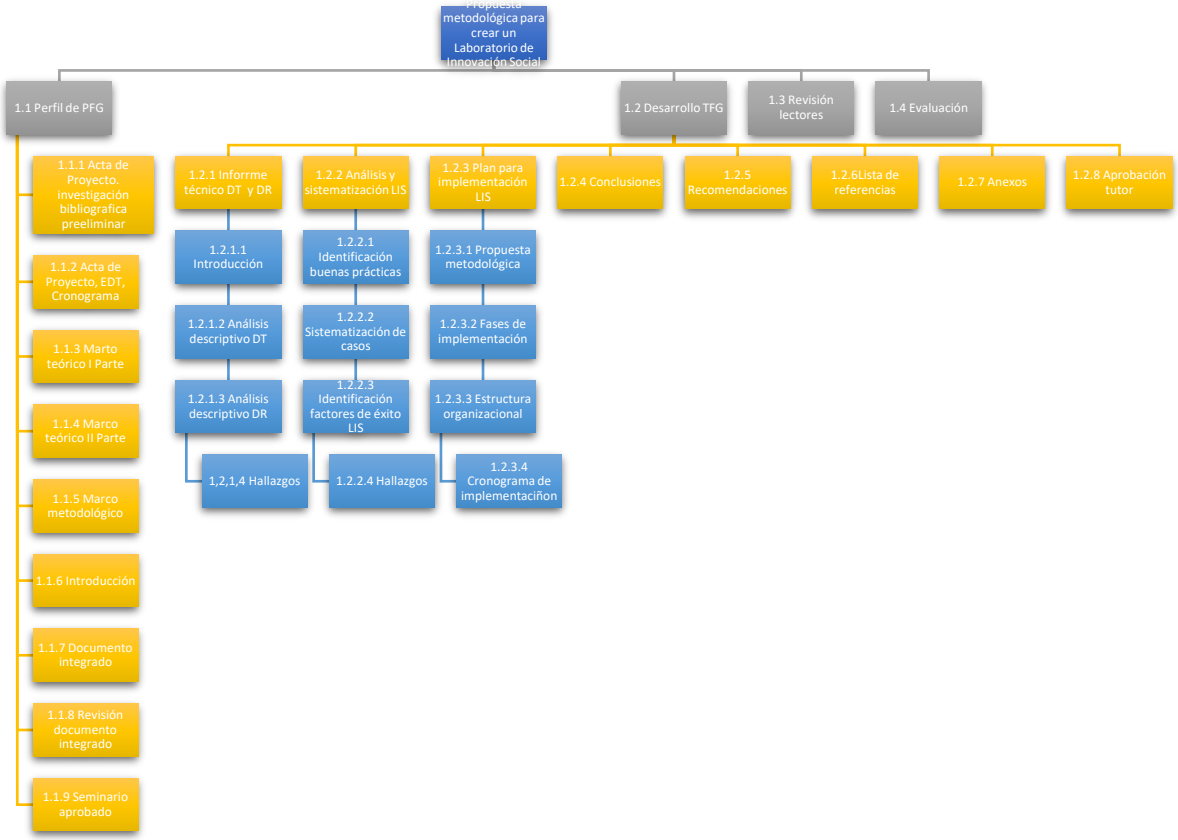
1. Otras organizaciones juveniles

2. Organismos de cooperación internacional

4. Otras instituciones públicas en el ámbito local y nacional.

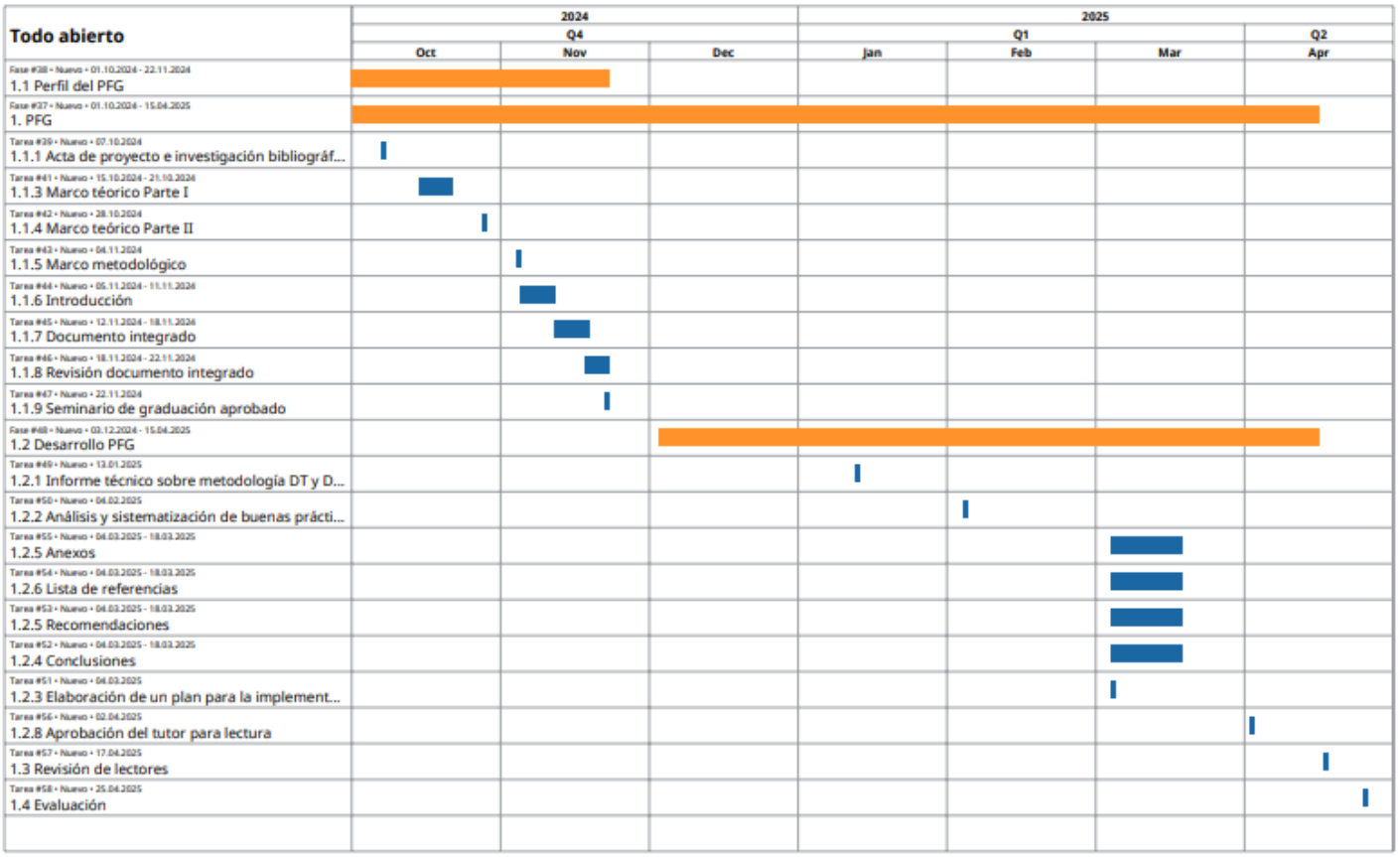
5. Organismos no gubernamentales. Otras instancias que trabajen con personas jóvenes.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

OpenProject



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Referencia 1:

Barbosa Jaimes, J. C. (2023). Innovación pública y pensamiento de diseño para políticas públicas en el contexto de desarrollo de ciudad. *Revista Digital de Derecho Administrativo, (29)*, 235-271. https://doi.org/10.18601/21452946.n29.11

Justificación: El documento hace referencia sobre la innovación en el diseño de las políticas públicas y específicamente en una ciudad, puede ser de utilidad para este trabajo final de graduación ya que se alinea al pensamiento de Design Thinking como herramienta para generar propuestas innovadoras y participativas, desde una lógica de abajo hacia arriba, así mismo, hace especial énfasis en la co-creación, lo cual aporta a este trabajo final de graduación ya que apunta a la generación de ideas innovadoras desde el pensamiento de las personas jóvenes.

Además, hace referencia a los espacios de participación ciudadana mediante metodologías innovadoras como DT, los cuales pueden ser equivalentes a laboratorios de innovación social donde los jóvenes puedan involucrarse de forma activa. Estos espacios no necesariamente son espacios físicos, pueden ser espacios.

Referencia 2:

Brown, T. (2019). *Change by design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation* (Revised and updated ed.). Harper Business.

Justificación: El estudio es una versión actualizada del autor, la cual fue redactada en el año 2008, esta podría ser una base importante para la incorporación de la metodología de Design Thinking ya que se señala la importancia de esta herramienta para los procesos de innovación, centrados en la experiencia de las personas y el desarrollo de soluciones a las diferentes problemáticas sociales. El autor presenta además el proceso iterativo de DT, resaltando, además,

la co-creación como elemento central de la innovación y del trabajo colaborativo, esto puede ser una base útil para el cumplimiento de los objetivos del TFG.

Referencia 3:

Caycho, M. (2023). Katapulta: Un laboratorio de innovación del sector público en épocas de pandemia. En *Pensiones para todos: Propuestas para sistemas de pensiones más inclusivos en Latinoamérica* (cap. 20, pp. 572-601). pinBox Latin America.

Justificación: Este estudio describe cómo se realizó el laboratorio de innovación Katapulta, utilizando metodologías agiles, entre ellas el DT, la cual se centra en generación de propuestas y soluciones desde la co-creación con los usuarios, lo cual es fundamental para este TFG. El trabajo colaborativo con la ciudadanía puede ser una ruta en la cual las ideas colectivas aporten al desarrollo social. Uno de los aportes de este texto respecto a la investigación es que proporciona lecciones aprendidas sobre cómo un laboratorio de innovación puede ser una herramienta para enfrentar los desafíos imprevistos, esto es esencial en medio de un mundo que es cambiante y que requiere dar respuesta a problemáticas nuevas y distintas.

Este estudio puede ser referente para construir un laboratorio de innovación social enfocado a personas jóvenes para que trabajen no solo en soluciones en el ámbito comunal sino también a nivel de las instituciones públicas.

Referencia 4:

Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven. (2018). *Tercera Encuesta Nacional de Juventudes: Informe de principales resultados*. Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven. https://hdl.handle.net/11371/6355

Justificación: La III Encuesta Nacional de Juventudes da insumos sobre el estado situacional de las personas jóvenes en el ámbito nacional, esta fue la última encuesta realizada en Costa Rica, se prevé que la IV Encuesta esté lista para diciembre del año 2025.

Referencia 5:

Corrales Benavides, N. C. (2023). *Laboratorios de innovación pública y social: Diferencias y similitudes* [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio de la Universidad del Rosario.

Justificación:

Esta tesis es relevante por el análisis que ofrece en torno a los laboratorios de innovación social y sus metodologías, así mismo señala el conjunto de desafíos que también tienen.

El estudio muestra un análisis comparado entre laboratorios de innovación pública y social el marco teórico puede brindarme algunas orientaciones, en este contexto la metodología DT es uno de los puntos centrales de la propuesta, ya que menciona la complejidad de los problemas sociales y que esta complejidad apunta a la búsqueda de soluciones colectivas en el ámbito social, económico y ambiental.

Referencia 6:

Fuglsang, L., Hansen, A. V., Mergel, I., & Røhnebæk, M. T. (2021). Living labs for public sector innovation: An integrative literature review. Administrative Sciences, 11(2), 58. https://doi.org/10.3390/admsci11020058

Justificación: El artículo es útil para este TFG ya que ofrece una revisión respecto a los "Living labs" que son plataformas para la co-creación que utilizan igualmente la metodología DT, esto permite tener ideas claras respecto a los laboratorios de innovación y la forma cómo estos pueden adaptarse al trabajo con personas jóvenes.

El conceto de laboratorios vivos o laboratorios de innovación se comprenden como entornos experimentales donde el enfoque participativo y colaborativo son esenciales para la materialización de ideas innovadoras que se adapten a las necesidades de las personas jóvenes anualmente.

Referencia 7:

Galindo, F. (2018). Laboratorio de innovación social en República Dominicana: Innovación para el desarrollo y prevención de violencia. *Proyecto Seguridad Integral y Prevención de la Violencia que afecta a la Niñez, Adolescencia y Juventud en los países del SICA (PREVJUVE)*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Justificación: Este documento puede ser útil para desarrollar el tema ya que muestra la estructura metodológica de un laboratorio de innovación social, además señala algunas fases utilizando igualmente el formato de Design Thinking. El documento además hace referencia sobre la importancia de la participación de las personas jóvenes, en este caso es una experiencia en República dominicana, lo cual coincide con mi tema de investigación, mencionando además el uso de DT ya que se convierte en una herramienta útil para el trabajo con personas jóvenes.

Referencia 8:

Giraldo-Gutiérrez, F. L., Ortiz-Clavijo, L. F., & Zapata Cardona, G. A. (2020). *Laboratorio de Innovación Social: escenario de participación, apropiación social e interdisciplinariedad* [Social Innovation Lab: Scenario of social participation, social appropriation and interdisciplinarity]. Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM).

Justificación: En este artículo se plantea una base conceptual y metodológica sobre lo que significa un laboratorio de innovación social y su importancia en el proceso de apropiación del conocimiento por parte de la ciudadanía. Si bien su énfasis va más hacia el uso de tecnologías

innovadoras, también hace referencia a la importancia de la interdisciplinariedad para generar soluciones ante problemáticas. Así mismo rescata casos prácticos de iniciativas que abordan temáticas como la cultura, el empleo y la educación, señalando además que esta metodología puede ser una oportunidad para dinamizar la participación de las personas, además señala la metodología de Design Thinking como pertinente para la generación de ideas innovadoras que se centren en la eficacia y en la búsqueda de soluciones a problemáticas reales de las personas.

Referencia 9:

Gómez, D. F., & Giraldo Bermúdez, C. A. (2024). *Desarrollo regenerativo: Una propuesta aplicada a la provincia Cartama, Antioquia*. Fundación ECSIM.

Justificación: El estudio muestra ampliamente el marco teórico del desarrollo regenerativo principalmente en el ámbito ambiental, social y económico, así mismo proporcionar una guía para implementar estos conceptos en el ámbito del desarrollo territorial desde la perspectiva regenerativa, lo cual puede ser un importante aporte para esta investigación. Adicionalmente hace referencia al enfoque de la innovación para la promoción de nuevos modelos económicos bajo este mismo enfoques, estos enfoques pueden brindar insumos sobre el desarrollo del presente TFG.

Referencia 10:

Hualde, A., & Matus, M. (Coords.). (2021). *Los laboratorios vivientes y la innovación social: Experiencias y perspectivas*. El Colegio de la Frontera Norte. https://www.researchgate.net/publication/357063012_LOS_LABORATORIOS_VIVIENTES_Y_LA_INNOVACION_SOCIAL_EXPERIENCIAS_Y_PERSPECTIVAS

Justificación: El documento se enfoca en el enfoque de laboratorios vivientes, que es similar al concepto de laboratorios de innovación, los describe como espacios que permiten la participación ciudadana para buscar solución a problemas que aboquen a la inclusividad. El

documento hace referencia a la innovación social como una forma de encontrar transformar realidades sociales por medio de metodologías participativas, también hace referencia a la metodología DT para la co creación de soluciones,

Referencia 11:

Liedtka, J. (2018). *Design thinking for social innovation*. Columbia University Press.

Justificación: El estudio de la autora puede ser de utilidad para esta investigación ya que su planteamiento puede utilizarse en el escenario de la innovación social, brindando herramientas y casos que permiten adaptarse a proyectos sociales. El documento presenta además ejemplos prácticos del uno de esta metodología, promoviendo el trabajo en equipo, como un aporte sustantivo a los procesos de transformación social.

Referencia 12:

Vargas Castelblanco, M. A. (2020). *Estado de arte de modelos de innovación: Modelo Canvas y Design Thinking* [Trabajo de grado, Universidad Antonio Nariño]. Universidad Antonio Nariño.

Justificación: La tesis ofrece dos modelos claves para la innovación que son DT y Modelo Canvas los cuales pueden ser de utilidad para el desarrollo de este trabajo final de graduación, el estado del arte puede generar algunos insumos importantes para este TFG.

Referencia 13:

Villalba, L. C. (2023). *Laboratorio creativo de expresión artística a jóvenes líderes de Arjona, Bolívar para diseñar iniciativas de incidencia comunitaria*. http://hdl.handle.net/11371/6355

Justificación:

El documento se centra más en el enfoque artístico y de incidencia comunitaria, no obstante, puede ser útil como ejemplo de cómo diseñar un laboratorio de innovación utilizando la herramienta DT, la información que presenta puede ser relevante para el desarrollo de un laboratorio de innovación, además, las lecciones aprendí das son valiosas como referencia para el aprendizaje.

Referencia 14:

Observatorio La Rábida de Desarrollo Sostenible y Cambio Climático. (2021). *Innovación para el desarrollo sostenible en Iberoamérica: II Informe del Observatorio La Rábida*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). https://www.segib.org/ptbr/assets/files/INFORME_IDS_LA_RABIDA_2021_ESP_bajaweb.pdf

Justificación: El estudio se refiere a la innovación como punto fundamental para el desarrollo sostenible, lo cual puede ser equiparable al estudio del desarrollo regenerativo, hace referencia a casos proactivos y guía hacían la construcción de un modelo práctico que podría ser útil para la construcción de un laboratorio de innovación social enfocado en proyectos liderados por personas jóvenes