

Co-creación en ONGs costarricenses: un estudio exploratorio sobre prácticas participativas
Co-creation in Costa Rican NGOs: an exploratory study of participatory practices

Susana Villalobos Ramírez
Sede de Occidente, Universidad de Costa Rica,
San José, Costa Rica
susanamaria.villalobos@ucr.ac.cr
<https://orcid.org/0000-0001-9023-238X>

Fecha de recepción: 25 de octubre del 2023

Fecha de aceptación: 7 de mayo del 2024

Cómo citar:

Villalobos Ramírez, Susana. 2025. Co-creación en ONGs costarricenses: un estudio exploratorio sobre prácticas participativas. *Revista Reflexiones*.104 (1). DOI 10.15517/rr.v104i1.57216

Resumen

Introducción: Los procesos co-creativos y el empoderamiento de la ciudadanía son considerados factores esenciales para el éxito de las innovaciones sociales. Sin embargo, su prevalencia e implicaciones en el contexto de las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica han recibido una atención limitada.

Objetivo: Examinar las prácticas participativas en ONG en Costa Rica con la intención de precisar sus niveles de co-creación e implicancias para el diseño e implementación de procesos innovadores de carácter social.

Metodología: Se utilizó un diseño secuencial explicativo, que incluyó una revisión de literatura para la construcción de categorías de niveles de co-creación, junto a la administración de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas.

Resultados: Los resultados mostraron la implementación de diversas prácticas participativas en las fases operativas, siendo el nivel de co-creación mayoritariamente medio-bajo. Se observó una mayor presencia de prácticas participativas en las etapas de planificación, sensibilización y evaluación. Las principales implicancias se relacionan con la percepción de satisfacción, financiamiento y continuidad del compromiso de las personas usuarias.

Conclusión: Se evidencia la coexistencia de avances y desafíos en la implementación de la co-creación. Aunque la perspectiva dialógica emerge como un eje fundamental que merece reconocimiento para responder a factores contextuales específicos, y para superar el nivel representativo, se hace patente la necesidad de un enfoque más transversal, profundo y

sistémico que impulse la formación en métodos colaborativos y promueva la co-creación como una herramienta fundamental capaz de catalizar la innovación social.

Palabras clave: ONG, Co-creación, Diseño participativo, Metodologías participativas, Innovación social.

Abstract

Introduction: Co-creative processes and citizen empowerment are considered essential factors for the success of social innovations. However, their prevalence and implications in the context of non-governmental organizations in Costa Rica have received limited attention. Objective: To examine participatory practices in NGOs in Costa Rica with the intention of determining their levels of co-creation and implications for the design and implementation of innovative social processes.

Methodology: A sequential explanatory design was used, which included a literature review for the construction of categories of co-creation levels, together with the administration of questionnaires and semi-structured interviews.

Results: The results showed the implementation of various participatory practices in the operational phases, with the level of co-creation being mostly medium-low. A greater presence of participatory practices was observed in the planning, sensitization, and evaluation stages. The main implications are related to the perception of satisfaction, financing, and continuity of commitment of the users.

Conclusion: The coexistence of advances and challenges in the implementation of co-creation is evident. Although the dialogic perspective emerges as a fundamental axis that deserves recognition to respond to specific contextual factors, and to overcome the representative level, the need for a more transversal, deep, and systemic approach that encourages training in collaborative methods and promotes co-creation as a fundamental tool capable of catalyzing social innovation is evident.

Keywords: NGOs, Co-creation, Participatory design, Participatory methodologies, Social innovation.

Introducción

En las últimas décadas, la innovación social y los enfoques participativos han sido objeto de mayor atención en el discurso tanto académico como público (Avelino et al. 2019). Esta creciente tendencia a las metodologías innovadoras e inclusivas surge de una necesidad cada vez más reconocida por generar respuestas sistémicas entre diversas personas, empresas y organizaciones a los desafíos sociales, económicos y ambientales. En este panorama, las organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG) ocupan un lugar importante en la agenda de desarrollo y, a medida que estas organizaciones se esfuerzan por mejorar su

impacto y relevancia en un contexto sociopolítico en constante cambio, están abordando una gama más amplia de soluciones para hacer frente a los retos sociales (Windrum et al. 2016).

Si bien es cierto que no hay método único para el abordaje de las crisis sociales que garantice un alcance de solución a las problemáticas emergentes, se argumenta que un enfoque de innovación social que sitúa a las personas en el centro constituye una estrategia eficaz para enfrentar los desafíos complejos (Banerjee et al. 2020). Es un cambio estratégico que pretende mejorar la resiliencia e innovación, fomentando una respuesta más horizontal, adaptativa e inventiva a los problemas sociales.

En la innovación social, el enfoque centrado en las personas se distingue por su capacidad para incorporar la co-creación en sus distintas fases metodológicas. En este sentido, es necesario aclarar que el presente texto parte de la premisa de que la innovación social, además de trabajar con objetivos sociales, frecuentemente se centra en transformar las prácticas sociales existentes para mejorar la capacidad de acción de las personas en el desarrollo y su papel en el mantenimiento de la innovación (The Young Foundation 2012, citados por Marchesi y Tweed, 2021). Así, la co-creación se entiende como un modelo en el cual múltiples partes se involucran de manera horizontal y colaborativa tanto en el diseño como en la implementación y seguimiento de soluciones innovadoras. Estas pueden ser productos, servicios o sistemas, dando como resultado intercambios de valor más satisfactorios entre las partes interesadas.

Aunque el tema de la co-creación ha sido reconocido en diversos sectores como una variable clave en procesos de innovación social, su prevalencia e implicaciones en el ámbito de las ONG son relativamente incipientes en la investigación académica en Costa Rica. En este artículo, se explora el tema mediante tres preguntas de análisis: 1) ¿Qué prácticas participativas emplean las ONG y cuál es su nivel de co-creación? 2) ¿En qué fases operativas se observa una mayor prevalencia de prácticas participativas? 3) ¿Cuáles son las implicancias de la co-creación para el diseño e implementación de procesos innovadores de carácter social?

Este tema adquiere trascendencia al tomar en cuenta que «la innovación social es considerada como el componente más relevante de los programas de ayuda dirigidos a países desarrollados y en vías de desarrollo, donde nuevos riesgos e inequidades amenazan la cohesión social» (Santos 2016, 47).

Innovación social

La innovación social no tiene una definición universalmente aceptada y continúa siendo objeto de exploración en la literatura asociada, sin llegar a un consenso definitivo (Ziegler 2017, Amanatidou et al. 2018, Solís-Navarrete et al. 2021). Debido a su complejidad inherente, su naturaleza polifacética y al amplio abanico de acciones prácticas que engloba, el término general de innovación social «desafía la categorización directa» (Nicholls et al. 2015, 1). Para este estudio, la innovación social se entiende como aquellas nuevas soluciones (en productos, servicios, modelos, mercados, procesos, etc.) que satisfacen simultáneamente

las necesidades sociales (de forma más eficaz que las soluciones existentes) y dan lugar a capacidades, tanto a nuevas como a mejores relaciones, y a mejores usos de los activos y recursos. Es decir, la innovación social es buena para la sociedad y aumenta la capacidad de esta para actuar (Young Foundation 2012, Murray, Caulier-Grice, and Mulgan 2010). En la misma línea, Bund, Gerhard, Hoelscher, and Mildemberger (2015, 52) destacan las siguientes dimensiones del concepto de innovación social propuestas por Moulaert et al (2005); la primera dimensión se concentra en el contenido o producto, dirigido a satisfacer las necesidades humanas no satisfechas. La segunda dimensión aborda el proceso, que implica cambios en las relaciones sociales y facilita la satisfacción de las necesidades de la sociedad, especialmente entre grupos desfavorecidos. La tercera dimensión, el empoderamiento, se refiere a la mejora de la capacidad sociopolítica y al acceso a los recursos necesarios para garantizar el derecho a satisfacer las necesidades humanas y participar plenamente en la sociedad. Idealmente, durante los procesos de innovación, estas tres dimensiones operan de manera sinérgica para garantizar que la implementación sea exitosa.

En la puesta en práctica de innovaciones sociales, el empoderamiento ciudadano y su participación se consideran atributos decisivos para garantizar el éxito en su implementación, debido a que «los ciudadanos tienen un conocimiento único de sus problemas y por tanto necesitan pasar de la periferia al centro mismo del proceso de innovación» (American Development Bank 2014, 11). En este sentido, la co-creación busca un enfoque en el que las personas no solo se conciben como beneficiarias pasivas, sino como agentes activos en la búsqueda de soluciones a los problemas que les afectan.

Perspectivas sobre co-creación y el diseño participativo: desafíos y oportunidades

Hay una mayor conciencia del papel esencial de las personas usuarias en las organizaciones contemporáneas, especialmente en la investigación y desarrollo de prácticas de gestión pública y en las crecientes iniciativas de innovación social; sin embargo, la creatividad colectiva no es una novedad, ya que ha estado presente desde la década de los setenta bajo la denominación de diseño participativo (Sanders and Stappers 2008). La temática ha sido explorada por diversos contextos, incluyendo la arquitectura comunitaria, el diseño en comunidad, la planificación participativa, la gestión del conocimiento y la innovación social (Dogu, Mengi, Deniz, and Kilincarslan 2021) y su enfoque encuentra sus fundamentos en la sustitución del modelo lineal de innovación por un concepto más complejo, centrado en las personas y sistémico (Alonso and Ezponda 2016; Banerjee et al. 2020). Además, está relacionado con los nuevos paradigmas de Gobernanza Pública (Bentzen 2022), el auge de la ciencia ciudadana (Hecker and Wicke 2019) y la difusión de enfoques de pensamiento de diseño en entornos colaborativos (Mosely et al. 2021):

La co creación puede ser definida como un proceso sistémico en el cual se generan nuevas soluciones «con» las personas y no «para» las personas, lo que implica, por tanto: una participación de diversos actores (ciudadanos, empresarios, ONG, gobierno, planificadores, administradores, funcionarios públicos, academia), una nueva forma de generar conocimiento (cualitativo, de primera mano), así como un proceso diferente de innovar (design driven) (Bason 2010, citado por Zurbriggen and González 2015, 145).

Entre las oportunidades destacadas de los procesos participativos se señalan: la mejora de la calidad de las decisiones a través de la discusión y la colaboración, pues así, se promueven alternativas de toma de decisiones que sean factibles, equitativas e inclusivas (Turnhout et al. 2020, citado por Moallemi et al. 2023). Otro beneficio mencionado es el hecho de que la co-creación no solo perfecciona las soluciones existentes, sino que también impulsa la innovación conjunta, al mejorar la capacidad de las organizaciones y grupos para enfrentar problemas desafiantes y alcanzar metas políticas que promuevan el desarrollo social (Hartley et al. 2013).

Por una parte, a pesar de los beneficios mencionados por la literatura sobre colocar a las personas en el centro, algunas investigaciones también sugieren que la intervención efectiva de las personas usuarias sigue siendo relativamente rara y es considerada «difícil» tanto por las personas usuarias de los servicios como por las personas profesionales (Healy and Darlington 2009; Slettebø et al. 2010; Woolfson et al. 2010; Buckley et al. 2011; Gallagher et al. 2012, citados por Sæbjørnsen and Willumsen 2017). Asimismo, se escribe que, en contextos de desigualdad social, las metodologías de abordaje deben ser inclusivas y contar con la participación de los sujetos oprimidos en todas las etapas del proceso para obtener una transformación real (Silva 2022).

Aunque las tesis sobre diseño participativo han subrayado los beneficios inherentes a las metodologías co-creativas, recientemente ha surgido un llamado en la comunidad del diseño para abordar la dimensión política de la participación en procesos de investigación y gestión del diseño de proyectos con objetivos sociales. Este llamado propone enriquecer las discusiones sobre el diseño como un proceso democrático mediante la inclusión de niveles adicionales de reflexión de carácter social y político (Serpa et al, 2020a, 2023b). Estas perspectivas, enraizadas en el paradigma sociocrítico y enfoques de investigación militante como la Investigación-acción Participativa y la investigación militante en diseño (Serpa 2023), enfatizan la importancia de reconocer que las metodologías participativas, por sí solas, no pueden resolver de manera integral el problema de la representación. En la misma línea, diversas investigaciones hacen hincapié en la necesidad de reconocer que la *diferencia, el privilegio y la posición* dan lugar a la presencia de relaciones asimétricas de poder que ejercen un impacto significativo en las dinámicas de colaboración; «de esta manera, para que surja realmente una metodología descolonizada y liberadora es indispensable reconocer las relaciones asimétricas y dialécticas del equipo» (Dietz y Mateos 2015[2018], citados por Martínez 2019, 62).

Por otra parte, respecto a la dimensión colectiva del conocimiento y en el contexto de transferencia de conocimientos en proyectos tecnológicos para desarrollo local, también se han presentado paradojas en la aplicación de metodologías participativas, pues incluso más allá de cuestionar su efectividad para generar un involucramiento auténtico y efectivo, se ha revelado que los mismos mecanismos diseñados para fomentar la participación pueden ser utilizados en el reforzamiento de decisiones preliminares al proceso co-creativo:

A pesar del consenso normativo sobre la necesidad de abrir el desarrollo de conocimientos y tecnologías, evaluaciones críticas de experimentos participativos han mostrado que la implementación de tecnologías de participación (desde talleres participativos hasta mesas de gestión asociada) no alcanza para garantizar un involucramiento efectivo. Estas también mostraron cómo en ocasiones los mecanismos de participación se transforman en ejercicios en sí mismos, utilizados para acreditar «apertura» y legitimar decisiones preexistentes (Wynne 2007; Felt and Fochler 2010, citados por Bortz and Garrido 2022, 5).

Para Serpa (2023), facilitar la participación efectiva en los movimientos sociales es una tarea compleja y presenta un desafío permanente, puesto que las desigualdades existentes en la sociedad se reflejan en los espacios de participación y «las condiciones para la participación no son algo que los diseñadores o «responsables» puedan dar a otra persona para que se exprese» (Serpa 2023, 11). En este contexto, es importante reflexionar sobre dos aspectos, el primero es el riesgo de caer en la idealización de los procesos metodológicos bajo la etiqueta de *innovación social*, partiendo por reconocer las dificultades de aplicación y las complejas dinámicas de poder en contextos de desigualdad social. Se reconoce, además, que si bien las prácticas de co-creación han sido caracterizadas por sus beneficios potenciales, es crucial comprender que no necesariamente ofrecen una solución completa al desafío de la representación en procesos creativos; incluso la co-creación no es un fin en sí misma, sino un medio para la innovación.

El segundo aspecto, relacionado con el componente contextual, es que a pesar de que en América Latina la innovación social está en auge (Domanski, and Schröder 2017), un aspecto crítico que no puede pasarse por alto es la desigualdad estructural que persiste en la región (Bernal 2015). «Los factores que determinan esta situación son múltiples y diversos: coyunturales y estructurales, de carácter macro y micro, y de escala local, nacional y global» (Rodríguez y Alvarado 2008, 18). Se considera que las ONG pueden desempeñar un papel crucial para facilitar procesos de co-creación en el marco de la innovación social, por ello es factible entender que la innovación social se da como un esfuerzo para responder de manera creativa a retos sociales. Por lo tanto, el compromiso y la colaboración de las ONG son esenciales para catalizar tal proceso, pero deben estar respaldados por una comprensión de la complejidad de los desafíos que enfrenta la región y la diversidad de las comunidades en las que se desarrollan. Sin abordar críticamente estas cuestiones, los procesos participativos podrían arrojar derivaciones contrarias a su filosofía democrática, y resultar en

legitimaciones de poder e inhibición de las capacidades de las personas. En este sentido, los niveles de co-creación se presentan como una herramienta para analizar la dinámica de las interacciones entre las ONG y las personas usuarias. En la Tabla 1, se observa la categorización de niveles derivada de la revisión de literatura sobre co-creación. Esta categorización es de creación propia; toma en cuenta las investigaciones de Sweeney and Morgan (2009), Bund et al. (2015), y Bentzen, Tina (2022). Se construyeron tres niveles de co-creación basados en las siguientes dimensiones: grado de participación, tipo de participación y objetivos de la actividad.

Tabla 1. Categorización de actividades según niveles de co-creación

Nivel de co-creación	Grado de participación	Tipo de participación	Objetivos	Descripción
Bajo	Limitado	Consulta/informativo	Recolectar o brindar información	Las personas usuarias son consultadas sobre sus opiniones o informadas sobre procesos, pero no participan en la toma de decisiones.
Medio	Moderado	Colaborativo	Generar ideas, evaluar propuestas	Las personas usuarias tienen representación y son parte en procesos consultivos, pero su participación es limitada.
Alto	Activo y fundamental	Co-creadora	Diseñar, desarrollar e implementar soluciones	Las personas usuarias contribuyen activamente en el proceso de diseño o desarrollo de las prácticas, y sus aportes son fundamentales para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

Aproximación a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) han existido con anterioridad a la mayoría de los gobiernos, inclusive siendo conocidas bajo otros nombres, y en muchos casos nacen con el objetivo de responder sobre responsabilidades del Estado que no han sido atendidas. El aumento en la notoriedad de este fenómeno puede rastrear hasta los años setenta, cuando se experimentó un crecimiento notable tanto en la cantidad como en la efectividad de estas organizaciones a nivel mundial (Cernea 1988).

Al igual que en otras partes del mundo y por parecidas razones, en las últimas décadas fueron surgiendo y consolidándose en casi todos los países de ALyC una gran variedad de

organizaciones no estatales, propias de la llamada «Sociedad Civil». Estas entidades, al asumir crecientes y heterogéneas responsabilidades, intentan, a través de diferentes modalidades de acción colaborar para que en general las respectivas sociedades, y en particular los sectores más desfavorecidos y vulnerables de la población, puedan enfrentar sus necesidades más elementales y urgentes (Balbis 2001, 13).

A partir del 2000, las ONG continúan creciendo e integran en sus acciones enfoques centrados en las personas (Banks and Hulme 2012). Posteriormente, y a medida que el mundo se globaliza cada vez más y los problemas de las naciones menos desarrolladas se hacen más evidentes, las organizaciones no gubernamentales se convierten en una parte importante del sistema internacional (Islam 2016). De hecho, un número significativo de estudios aborda el papel de las organizaciones no gubernamentales en el desarrollo de la innovación social para satisfacer las necesidades sociales (Anheier, Krlev and Mildemberger 2019; Oosterlynck, Novy and Kazepov 2020). En este punto, se identifican tres factores de importancia para las ONG al integrar un enfoque socialmente innovador: la financiación segura, la disposición de las personas usuarias en servicios innovadores, y la sostenibilidad de los servicios implementados (Bozic 2021). Actualmente, las ONG evidencian un cambio en su enfoque de desarrollo, pasando de ser consideradas únicamente como «instancias canalizadoras de recursos» a desempeñarse como nodos estratégicos con «el potencial de promover el apalancamiento» y «sinergia de esfuerzos, la construcción de puentes entre las organizaciones de base y las fuerzas estructurales que influyen patrones de pobreza y exclusión» (Negrón 2009, 301). Las ONG están en una posición única para desempeñar este papel debido a su conocimiento de las necesidades sociales insatisfechas, adquirido gracias a su historia activista (Spar and La Mure 2003) y como proveedores de servicios en particular, a los socialmente desfavorecidos (Banks and Hulme 2012).

Por otra parte, aunque las ONG han surgido como actores claves de procesos de innovación social, su aparición no puede entenderse sin situarlas en contextos institucionales específicos (Parthasarathy, Dey, and Gupta 2021). En el caso de Costa Rica, el tema de las ONG ha sido estudiado académicamente desde inicios de la década de los noventa (Guevara 2015). Si bien en el país no se encuentra la figura de empresa social como tal, en su lugar existen dos tipos de organizaciones fundamentales que funcionan como figura de «empresa» sin fines de lucro: las asociaciones y las fundaciones, que cumplen con los atributos de finalidad social y utilidad pública¹.

Al igual que en el escenario internacional, durante la última década en Costa Rica se percibe un aumento en la constitución de fundaciones, pasando con 67 inscripciones en el 2009 a 100 inscripciones en el 2019; la cantidad de fundaciones en el país se duplicó. La

¹ La utilidad pública es definida por la Sala Constitucional de Costa Rica; como aquellos servicios destinados a llenar los vacíos institucionales y remodelar las apremiantes demandas sociales de las comunidades (Ley 218 de Asociaciones).

tendencia refleja el interés por la generación de un desarrollo integral costarricense (Registro Nacional de Costa Rica 2020: 2:27s). En opinión de Mulgan et al. (2010), la proliferación de iniciativas con propósito social se debe a que las estructuras y políticas existentes no son capaces de resolver los problemas sociales persistentes. Esto se debe a que las herramientas clásicas de la política gubernamental, por un lado, y las soluciones de mercado, por otro, tienen limitaciones para abordar problemas complejos y sistémicos. Dado el papel tan relevante que estas organizaciones cumplen en el territorio, es necesario reflexionar sobre la función de las ONG como organizaciones con amplio potencial para la innovación social, lo cual es un tema que merece mayor atención académica.

Métodos

Este estudio utiliza un enfoque de diseño secuencial explicativo de método mixto (Creswell and Plano Clark 2017). Enfoque que combina datos cuantitativos y cualitativos para proporcionar una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Para la elección de la muestra, se emplearon dos estrategias complementarias. En primer lugar, se optó por un muestreo intencional. Se seleccionaron las tres primeras ONG participantes en función de dos criterios específicos de inclusión: i) contar con al menos diez años de experiencia en su campo y ii) trabajar con objetivos sociales que involucren poblaciones desfavorecidas.

Debido a la falta de una clasificación sólida de las ONG en Costa Rica, se optó por aplicar un enfoque de muestreo de bola de nieve. Se solicitó a las tres organizaciones inicialmente seleccionadas para el estudio que extendieran la invitación a participar entre sus contactos y redes de organizaciones similares, lo que resultó en una muestra final de diez ONG. La estrategia fue efectiva para ampliar la red de contactos y asegurar una muestra conveniente para el análisis exploratorio (Atkinson y Flint 2001).

El trabajo de campo fue realizado entre junio 2022 y abril 2023, y contempló dos etapas. En la primera etapa, se aplicó un cuestionario (N=10) para explorar las tendencias y prevalencia de prácticas de co-creación en las ONG. El cuestionario se distribuyó a través de URL en correos electrónicos y la aplicación de mensajería WhatsApp e incluyó consentimiento informado y definiciones de conceptos clave para asegurar la comprensión de cada ítem. El instrumento constaba de cuatro secciones: I) categorización de las ONG, II) datos sociodemográficos, III) prácticas de co-creación según fases operativas e IV) implicancias de la co-creación en las ONG para la innovación social. En la sección de prácticas de co-creación, se evaluó la prevalencia de estas prácticas en cada fase operativa mediante una escala de Likert de 5 puntos. Las fases operativas consideradas fueron planificación, convocatoria, sensibilización, implementación y evaluación, tal como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 2. Fases operativas de las ONG

Recursos y planificación	Preparar recursos y estrategias para los proyectos de la ONG, incluyendo la elaboración de planes.
Convocatoria	Identificar y seleccionar a las personas usuarias y/o actores que participarán en los programas de la ONG.
Sensibilización	Divulgar información relevante y sensibilizar a las personas usuarias sobre los procesos que la ONG abordará, con el propósito de fomentar interés y compromiso hacia sus causas.
Implementación	Implementar actividades sustanciales, creando condiciones favorables y entornos propicios para la participación significativa de todas las personas involucradas en la consecución de los objetivos establecidos.
Evaluación y monitoreo	Evaluar los resultados obtenidos y el impacto generado por los proyectos o programas de la ONG.

Fuente: adaptación de Dietrich, Trischler, Schuster y Rundle-Thiele (2017).

En la segunda etapa, se aplicaron entrevistas semiestructuradas con las tres primeras ONG seleccionadas, con el fin de explorar las percepciones de las personas informantes sobre los resultados obtenidos en el cuestionario. Las entrevistas se realizaron de manera virtual mediante videollamadas que fueron grabadas con previo consentimiento informado. Posteriormente, se procedió a la transcripción y categorización de las respuestas para identificar patrones en la conversación. Para este propósito, se empleó la técnica de muros de afinidad, que consiste en organizar los datos recopilados en tarjetas y agruparlos según similitudes o temas comunes. Finalmente, los hallazgos se integraron en matrices de análisis, y se realizaron las conclusiones.

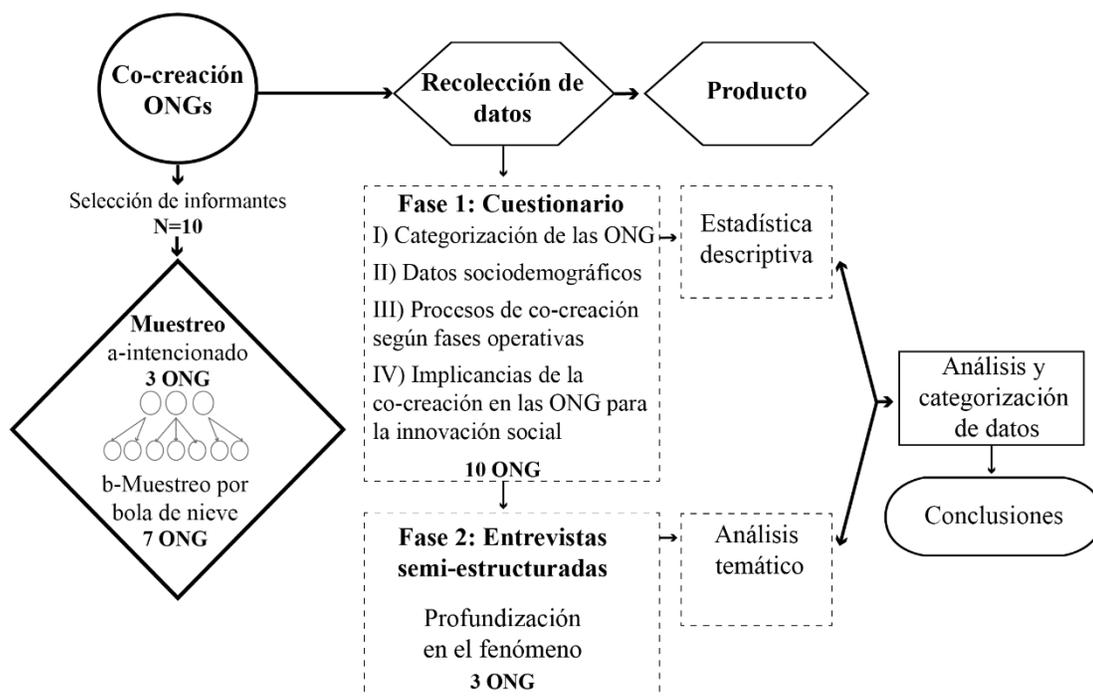


Figura 1. Diagrama metodológico

Fuente: elaboración propia.

Resultados

5.1. Caracterización de la muestra

La muestra quedó conformada por diez organizaciones no gubernamentales (ONG) que operan en diferentes áreas de acción. La población participante de estas organizaciones es heterogénea e incluye mujeres, adolescentes, jóvenes y población general. Geográficamente, la muestra abarcó regiones de Costa Rica con mayor prevalencia en la Gran Área Metropolitana. En cuanto al área de acción, algunas ONG trabajan en promover la resiliencia y el empoderamiento de las mujeres, brindar programas de desarrollo integral para jóvenes y mujeres, facilitar programas de educación y desarrollo para adolescentes, promover la paz y el desarrollo sostenible, brindar ayuda humanitaria, promocionar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y promocionar el arte y la cultura. Esta información se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3. Caracterización de la muestra

# ONG que respondieron la entrevista y el cuestionario						
# ONG que respondieron el cuestionario						
N°	Área de enfoque	Estructura	Cantidad de personas usuarias por año	Población	Ubicación	Cargo de la persona informante
1	Empoderamiento con enfoque de género	Asociación	Entre 500 y 800	Mujeres	San José	Coordinación de programas
2	Promoción de la resiliencia y la superación	Asociación	55	Mujeres	Alajuela	Trabajo social
3	Desarrollo integral en adolescentes y mujeres adultas	Fundación	25	Mujeres	Heredia	Trabajo social
4	Desarrollo integral en adolescentes y mujeres adultas	Asociación	Aproximadamente 150	Mujeres	Alajuela	Dirección
5	Educación y desarrollo de la juventud	Fundación	15	Adolescentes	San José	Coordinación de programas
6	Promoción de la paz y el desarrollo sostenible (enfoque en violencia)	Asociación	100,000	Población General	San José	Coordinación de programas
7	Desarrollo internacional y ayuda humanitaria	Asociación	Más de 1 millón	Población general	San José	Coordinación de programas
8	Promoción de ODS (enfoque en prevención de la violencia)	Asociación	Alrededor de 50 a 60	Población general	No tiene oficina física	Dirección y presidencia de la Junta directiva
9	Arte y cultura	<i>Charity</i>	300	Joven adulta	No tiene oficina física	Coordinación regional

10	Arte y cultura	Asociación	80	Joven y adulta	Guanacaste	Dirección
----	----------------	------------	----	----------------	------------	-----------

Fuente: elaboración propia.

Los informantes que representan a estas ONG desempeñan diversas funciones como dirección (3); coordinación de programas (4); trabajo social (2); y coordinación regional (1). En cuanto a la antigüedad de la trayectoria de las ONG, la mayoría (7) de las organizaciones llevaban en funcionamiento más de una década. Dos organizaciones llevan funcionando más de cinco años, y una tenía un historial de dos años. El número de beneficiarios oscila entre unas pocas docenas y más de un millón de personas al año, lo cual demuestra variaciones de escala.

5.2 Prácticas participativas y niveles de co-creación

En las respuestas del cuestionario se identificaron un total de dieciocho prácticas participativas, entre las que destacan las mesas de trabajo (9 frecuencias), los grupos focales (8 frecuencias) y los conversatorios (5 frecuencias) como las más utilizadas. La presencia de prácticas menos frecuentes, como el arte colaborativo comunitario, el diseño conjunto de intervenciones y los talleres para decisiones estratégicas (cada una con una frecuencia), se atribuye a las particularidades de la misión de cada ONG, así como a su relevancia ocasional en procesos específicos. Aunque algunas de las prácticas exhiben un alto nivel de co-creación, su uso en las ONG estudiadas es limitado.

Un aspecto que merece atención es que muchas de las prácticas mencionadas están más relacionadas con procesos de recopilación de información, diagnóstico y evaluación que con prácticas de co-creación propiamente dichas. Estas incluyen prácticas como realizar sesiones de lluvia de ideas para identificar necesidades, emplear herramientas de creación artística para la generación de ideas, organizar convivios, conducir talleres destinados a la formulación de indicadores y enviar invitaciones personalizadas a procesos específicos.

En contraposición, el concepto de «acción como creación» se considera una fase más profunda que va más allá del diagnóstico o seguimiento, donde las personas se involucran en procesos de co-diseño de soluciones o actividades.

En lo que respecta a la prevalencia de prácticas según el nivel de co-creación, los resultados de la categorización de las prácticas declaradas por las ONG como co-creativas se presentan en la Figura 2. Al analizar el número de menciones y su nivel de co-creación, se observa que la mayoría de estas se encuentran en el nivel de co-creación bajo, con un total de 34 menciones. Por otro lado, en el nivel de co-creación medio se registran un total de 26 menciones. El nivel de co-creación alto es el que tiene la menor cantidad de menciones con un total de 14.

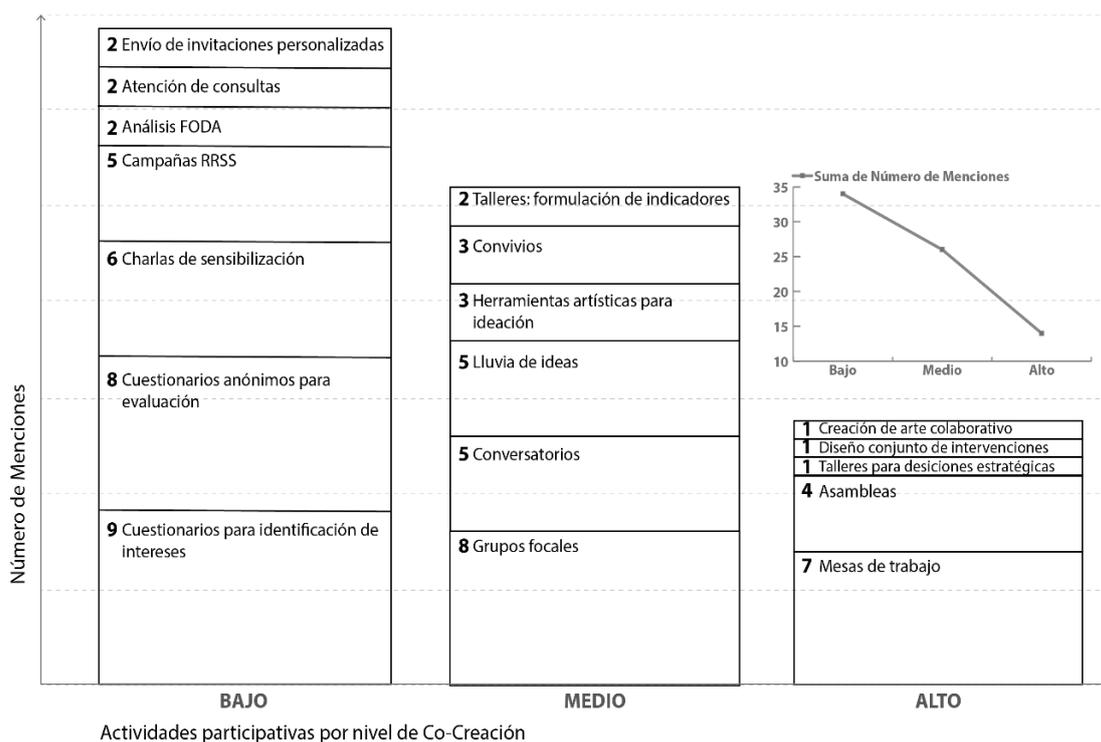


Figura 2. Prevalencia de prácticas participativas en las ONG

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, es necesario enfatizar que la co-creación representa un enfoque elaborado, requiere las condiciones para que las personas usuarias construyan en el proceso de concepción y el desarrollo de las intervenciones. Aunque muchas de las prácticas citadas son relevantes para profundizar en un tema concreto y establecer un escenario empático para el cumplimiento de los objetivos, estas siguen caracterizándose por la limitación en la toma de decisiones por parte de las personas usuarias. Se evidencia que las prácticas se centran más en la recopilación de información de naturaleza diagnóstica, consultiva y evaluativa.

Un ejemplo de esta dinámica se constata en declaraciones como la siguiente, en las que se considera a las personas usuarias y líderes comunales en equipos consultivos, pero es el equipo quien tiene la potestad de diseño:

Nosotras usamos procesos de co-creación en cada decisión para empezar una etapa, por ejemplo, *están los procesos de consulta con encuestas*, y nos han servido para identificar temas que les sirvan para los talleres y actividades del año, también hacemos reuniones con aliados y líderes de la comunidad y así *el equipo entiende más las necesidades y los marcos para actuar* (Informante 1, 12:22s)².

² Todas las entrevistas fueron confidenciales y los nombres de los entrevistados se han ocultado por mutuo acuerdo.

En cuanto a las prácticas con mayor nivel de co-creación, demuestran un proceso de agencia por parte de la comunidad que trasciende a la figura de personas beneficiarias. En lugar de un abordaje donde las decisiones son tomadas exclusivamente por las personas que trabajan en la ONG, se adopta un enfoque más horizontal y participativo. Esto se refleja en declaraciones como la siguiente:

Los proyectos propuestos por ejemplo nosotros los planteamos, pero solo como un esqueleto, como un machote que luego en un taller se llena con actividades hechas junto a la comunidad, con la comunidad y siempre según sus necesidades y curiosidades, y bueno son ellos los que al final así definen muchos aspectos, si tenemos que replantear se hace, si tenemos que darle vuelta a la idea inicial también, y bueno lo hacemos en conjunto como un equipo eso nos ha servido mucho para sacar ideas innovadoras (Informante 3, 17: 14s).

En el ejemplo anterior, las personas usuarias aportan en la definición de las actividades que se llevarán a cabo, no solo comparten información, sino que también tienen voz en la toma de decisiones. Otro ejemplo de prácticas de co-creación es constatado en la siguiente cita:

El programa y los cursos si bien tienen una base, se toman de las necesidades de las participantes para que puedan potencializar habilidades socioemocionales y laborales. *Las participantes ingresan en el programa, alguna con sus conocimientos brinda tutorías a otras mujeres, crean cursos para brindar estrategias de acompañamiento, y nuevas ideas generadoras de ingresos.*

La participación de las mujeres en el programa hace posible la existencia de la asociación, estas experiencias provocan la necesidad de las mujeres en seguir descubriéndose, eligiéndose y tener autonomía personal, emocional y económica... la innovación social va de la mano con el crecimiento de la asociación, continuamente creamos estrategias para enfrentar la cuestión social desde los espacios individuales, pero también comunitarios (Informante 2:07 55s).

En este abordaje, las personas usuarias del programa están involucradas en la creación de contenido y estrategias, lo cual indica una colaboración significativa en el diseño de experiencias como cursos, tutorías y enfoques para el programa. Esto se puede interpretar como un efecto multiplicador de la co-creación, donde las personas funcionan como mentoras según su participación. Además, se ha promovido el empoderamiento de las mujeres, ya que han contado con un espacio para demostrar sus habilidades socioemocionales y laborales, y aportar nuevas ideas generadoras de ingresos.

Sobre las prácticas de participación plena que están más relacionadas con la co-creación, y en las que las personas son parte del diseño de soluciones, suelen ser menos utilizadas. Al consultar sobre las razones de su baja aplicación, se declara que las prácticas que permiten mayor involucramiento de las personas usuarias son difíciles debido a las restricciones de recursos (2 frecuencias), la falta de adecuación a ciertos contextos de proyectos (1 frecuencia) y la necesidad de capacitación tanto para el personal de las ONG

como para las personas usuarias (1 frecuencia). En este contexto, es esencial considerar la gestión de las expectativas relacionadas con la participación, ya que se debe abordar el equilibrio entre las aspiraciones de co-creación y los recursos y capacidades disponibles.

5.3 Prevalencia de prácticas participativas según fases operativas

Al consultar a las ONG sobre la implementación de prácticas participativas, utilizando una escala de Likert de 5 puntos para identificar su prevalencia en cada fase operativa, se advierte una variabilidad significativa (Figura 3), pues su frecuencia no es transversal a todas las fases operativas. Este hallazgo indica que en general el acto de involucrar a las personas es considerado crítico para el diagnóstico, la revisión y la mejora del servicio, y por lo general, mediante la implementación de mejoras graduales. Se constata el dato en las entrevistas, cuando una persona informante reconoce que la participación se concentra principalmente en la fase de evaluación, «como asociación dependemos de resultados, el financiamiento depende de esto, por eso es que cuando evaluamos necesitamos demostrar, y le ponemos mucho esfuerzo a hacer más actividades con la comunidad» (I1).

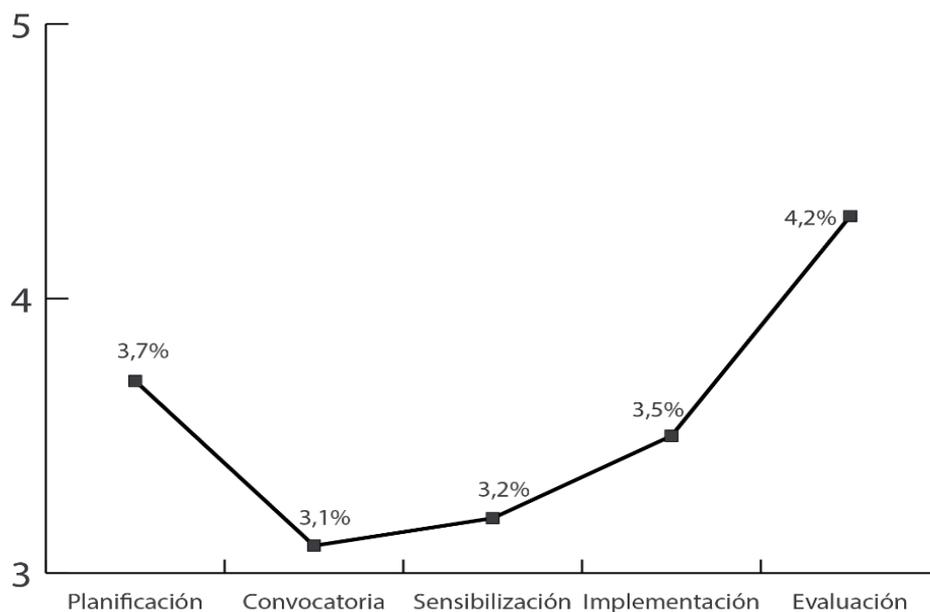


Figura 3. Prevalencia de prácticas participativas en fases operativas: según percepción de ONG

Fuente: elaboración propia.

Si bien la intención es co-crear en todas las fases, la realidad operativa podría estar influenciada por factores, como la necesidad de reportar los resultados de las actividades y demostrar el impacto para los donantes, y que se sigan asignando recursos a la organización. Además, hay una tendencia a priorizar la integración de personas usuarias en las etapas iniciales y de análisis para la evaluación de procesos.

5.4 Implicancias de la co-creación para el diseño e implementación de procesos innovadores de carácter social

La primera implicancia examinada se relaciona con la importancia que las ONG otorgan a la incorporación de la innovación social en los objetivos y actividades, declarando así la capacidad de innovación como un *factor crítico de éxito y supervivencia*. La segunda se relaciona con la incidencia en la percepción de satisfacción de las personas usuarias, al ser parte del diseño de actividades en las que su papel no se reduce a ser «beneficiarias» de un servicio, sino que son co-creadoras junto con la ONG. En este sentido, *la co-creación despierta un sentimiento de identidad y pertenencia*, lo cual a su vez fomenta un entorno propicio para la introducción de ideas novedosas. La tercera implicancia identificada tiene que ver con asumir procesos co-creativos, no solo con personas usuarias, sino desde una perspectiva de redes colaborativas que incluyen nodos como las comunidades, los donantes y otras ONG. Este hallazgo resalta que las redes de colaboración se han identificado como un enfoque prometedor que facilita la ampliación de recursos, experiencia, información, legitimidad y apoyo político. La Tabla 4 presenta una matriz de integración que resume las implicancias mencionadas.

Tabla 4. Matriz de integración: Implicancias de la co-creación para el diseño e implementación de procesos innovadores de carácter social

Cuantitativo (frecuencia)	Cualitativo (cita)	Resumen
(1) La importancia de la innovación social dentro de los objetivos y actividades de la ONG		
P: ¿Cuál es la importancia de la innovación social dentro de los objetivos y actividades de la ONG?	«Si las ONG no innovamos nos morimos, necesitamos todo el rato pensar en mejores maneras de abordar las problemáticas... mejores maneras de financiamiento, mejores estrategias para trabajar con las comunidades y esto igual con los aliados...»	Las ONG que no están dispuestas a innovar se arriesgan a perder su relevancia y su capacidad de acción. La innovación social es la respuesta creativa a las necesidades enfrentadas.
R:9 personas: Es fundamental, buscamos constantemente nuevas formas de abordar los desafíos sociales.		
R:1 persona: Es importante, pero no es el enfoque principal de nuestras actividades.	«Sí, claro que es importante, pero algunas veces <i>estamos en incendios principalmente con asuntos de presupuesto</i> , la atención entonces está en mantener el funcionamiento y financiamiento, además que solo somos tres personas y es muy difícil... <i>no siempre se puede pensar en innovar</i> »	La ONG está enfrentando desafíos económicos urgentes que requieren atención inmediata. La falta de personal también es un factor que afecta la capacidad de acción estratégica e innovadora en contextos inciertos.

La co-creación y su incidencia en la satisfacción

<p>10 menciones: La percepción de satisfacción en las personas usuarias es un efecto de la implementación de procesos de co-creación.</p>	<p>«El grado de satisfacción de las personas es alto. <i>Les encanta el trabajo participativo</i>» «Cuando las personas participan en los procesos, hemos visto un cambio, es como que se activa algo, ¡ya! Yo soy parte de esto y eso motiva para hacer innovación, y salen cosas muy buenas»</p>	<p>Se infiere que la co-creación se relaciona con la satisfacción derivada de un sentido de identidad y compromiso de las personas, haciéndolas sentir que son una parte integral de lo que están construyendo e innovando juntas.</p>
--	--	--

La co-creación con aliados estratégicos

<p>Aliados estratégicos identificados: -Participantes 10 frecuencias -Comunidad 6 frecuencias -Otras ONG 3 frecuencias -Benefactores 2 frecuencias</p>	<p>«Con la comunidad e instituciones de la comunidad. <i>Ellos son los expertos de las situaciones y debemos seguirlos</i> para poder proponer soluciones basada en recursos propios» «Cada vez más trabajamos con la comunidad, en redes interinstitucionales, hermanados con otras organizaciones de bien social... <i>[La co-creación] es además la llave para la sostenibilidad de nuestros proyectos</i>» «Nuestros procesos son desarrollados con alianzas con socios estratégicos y grupos establecidos»</p>	<p>Se evidencia un enfoque de respeto y empoderamiento de la comunidad, reconociendo su conocimiento y experiencia. Se busca colaborar de manera deliberada con otros actores en procesos de innovación social.</p>
--	---	---

(4) Principales barreras para implementar procesos co-creativos

<p>Etapa de diseño (4 frecuencias)</p>	<p>«La integración en la etapa de diseño, cuando aún no se ha llegado al campo, lleva tiempo hacer las relaciones y la confianza»</p>	<p>Se subraya la importancia de la participación temprana, implicar a las personas usuarias puede suponer un reto, pues el diseño muchas veces se realiza incluso antes de su ejecución sobre el terreno.</p>
<p>Financiamiento (3 frecuencias)</p>	<p>«La capacidad financiera hace que solo 3 personas trabajadoras sean las encargadas de diseñar, ejecutar y evaluar los programas y servicios»</p>	<p>El cortoplacismo es un factor que inhibe el potencial de las metodologías participativas, se entiende que el escenario</p>

«Es muy difícil lograr el compromiso de la gente. Muchas veces no finalizan el programa y su interés más allá de la participación en los talleres la veo muy difícil de lograr»

de las ONG en el contexto nacional es de muchas dificultades, atención a la financiación, lidiar con el compromiso de las personas usuarias, además de planificar y desarrollar sus programas.

Este aspecto subraya el potencial de una asociación sólida entre la ONG y sus personas usuarias.

Fuente: elaboración propia a partir de cuestionarios y entrevistas.

Asimismo, al indagar sobre las implicancias, un patrón emergente es el de las barreras para integrar procesos de co-creación. Aquí se menciona que debido a la naturaleza de algunas ONG no es posible establecer contacto con las personas usuarias antes de iniciar el programa, es decir, no todas las ONG cuentan con trabajo de campo previo. Esto es un factor que dificulta la capacidad para abordar eficazmente las prácticas participativas, especialmente porque los proyectos innovadores de carácter social necesitan inversión de tiempo en la construcción de relaciones y en la confianza entre las partes.

También, se encuentra la complejidad asociada a la garantía de un compromiso sostenido de las personas a lo largo de la ejecución de programas, lo cual se traduce en una barrera para el flujo de información entre las partes involucradas que afecta la co-creación en miras a la innovación. Asimismo, se destacan las restricciones financieras, pues además de ser un obstáculo para el funcionamiento básico de las organizaciones, demandan energía y atención del personal para la construcción de reportes de actividades y rendición de cuentas. Esta última barrera es crítica para la innovación social, dado que puede llevar a la organización a una orientación cortoplacista con foco en el cumplimiento cuantitativo de objetivos y no en el impacto tanto de sus actividades como en la capacidad de agencia que desarrollan las personas cuando se empoderan y crean.

Otro hallazgo radica en la relevancia otorgada por las ONG a los procesos comunicativos, los cuales se abordan a lo largo de sus actividades. Aunque en diferente grado de frecuencia, se evidencia que en cada fase se promueven oportunidades para abordar cuestiones tanto con las personas usuarias como con diversos actores involucrados, lo cual refleja un enfoque dialógico y representativo en la gestión de sus operaciones. Este hallazgo coincide con investigaciones previas (Butzin & Terstriep, 2018:80) que indican que las personas usuarias participan principalmente como proveedoras de conocimientos, aportando ideas y perspectivas a lo largo del proceso de innovación social mediante diálogos y sugerencias de mejora.

Conclusiones

Las ONG emplean una variedad de prácticas participativas, entre las cuales se destacan las mesas de trabajo, los grupos focales y los conversatorios como las más utilizadas. Sin embargo, las prácticas menos frecuentes como el arte colaborativo comunitario, el diseño conjunto de intervenciones y talleres para decisiones estratégicas, también tienen su importancia en ciertos contextos específicos.

Las prácticas implementadas en las diversas fases operativas de las ONG exhiben una variabilidad significativa en términos de su nivel de co-creación y enfoque. Al analizar la prevalencia de estas prácticas según su nivel de co-creación, se evidencia que la mayoría se ubican en un nivel bajo, seguidas por un nivel medio y, en menor medida, por un nivel alto de co-creación. Este hallazgo indica la oportunidad de promover una mayor participación y colaboración en las actividades co-creativas dentro de las organizaciones investigadas. Aunque se identifican instancias de prácticas con un alto nivel de co-creación, en las cuales las personas usuarias desempeñan un papel destacado en la toma de decisiones y el diseño de soluciones, estas instancias son relativamente escasas en número, lo que podría limitar la generación de discusiones creativas y co-creativas.

Por otro lado, la implementación de actividades participativas en las ONG no es transversal a lo largo de las distintas fases operativas. Si bien existe la intención de co-crear en todas las fases, la realidad operativa está influenciada por diversos factores. Se observa que el acto de involucrar a las personas usuarias se concentra principalmente en la fase de evaluación, donde la necesidad de demostrar resultados para asegurar el financiamiento se vuelve crucial. Esta tendencia sugiere que las organizaciones priorizan la integración de las personas usuarias en las etapas iniciales y de análisis, percibiendo su aporte como especialmente valioso en la identificación precisa de necesidades y en la retroalimentación para la toma de decisiones futuras. La distribución desigual podría limitar el potencial impacto de la co-creación en la efectividad de los proyectos y en su capacidad para generar compromiso y colaboración sostenidas.

Sobre las implicancias de las prácticas co-creativas para el diseño e implementación de procesos innovadores de carácter social emerge un panorama mixto por parte de las ONG. Por un lado, se identifica una disposición y apertura hacia la adopción de enfoques participativos, respaldada por la satisfacción percibida en los procesos co-creativos con las personas usuarias, así como el reconocimiento del potencial de las alianzas estratégicas y redes colaborativas con otras ONG. No obstante, esta disposición se enfrenta a desafíos significativos que afectan la integración efectiva de dichos procesos en el contexto de las ONG. Entre estos desafíos se destacan la dificultad para mantener un compromiso sostenido por parte de las personas usuarias y las restricciones financieras, que constituyen obstáculos para la innovación social. Una observación relevante, es que la perspectiva dialógica emerge como un enfoque central, valorando el diálogo como medio para abordar desigualdades e injusticias, y promover la empatía y la acción. Estos espacios han sido fundamentales para comprender las

problemáticas, contextos y necesidades de las personas. Por lo tanto, no deben ser subestimados en el marco de la gestión de procesos de innovación.

A pesar del creciente interés en el pensamiento de diseño y enfoques de co-creación como impulsores de la innovación social, la implementación de estas prácticas se enfrenta a brechas entre la teoría y la práctica. Es evidente que queda trabajo por hacer tanto en la reflexión política y problematización del concepto de co-creación, así como en su aplicación efectiva en el contexto de estudio. La comprensión de los factores e implicancias en procesos de participación puede ayudar a las partes interesadas a dimensionar y atender posibles externalidades negativas asociadas a una integración superficial de las personas, como el riesgo de incurrir en prácticas asistencialistas, o la perpetuación de las desigualdades existentes, a la vez, puede concentrar sus abordajes en nuevos diseños de gobernanza para afirmar el desarrollo de la co-creación, y así potenciar la capacidad socio política de las personas usuarias.

Una de las limitaciones de este estudio radica en que, aunque los criterios utilizados para categorizar el nivel de co-creación han sido valiosos para iniciar la discusión sobre el tema, es esencial reconocer que las dimensiones de análisis pueden variar considerablemente en función de diversos factores, tales como el tipo de actividad, el contexto de aplicación, la naturaleza del tema en consideración y las características únicas de las personas involucradas. Este estudio aporta una visión inicial y exploratoria de las prácticas de co-creación en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales en Costa Rica, y manifiesta la necesidad de emprender investigaciones adicionales y más detalladas. Futuras investigaciones podrían profundizar en la adaptación de enfoques de co-creación a las particularidades de las ONG y su aplicación en contextos específicos mediante análisis diacrónicos.

Esta investigación no recibió financiamiento de ninguna entidad.

Referencias

- Alonso Puelles, Andoni, y Javier Echeverría Ezponda. 2016. «Qué Es La Innovación Social». *El Cambio de Paradigma y Su Relación Con El Trabajo Social*. *Cuadernos de trabajo social* 29.2: 163–171. <http://dx.doi.org/10.5209/CUTS.51752>
- Amanatidou Efthymia, Debora Cox y Dimitri Gagliardi. 2018. «Social engagement: Towards a typology of social innovation». *MIOIR / MBS Working Paper Series*, 82. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28787.84002>
- American Development Bank. 2014. *The experience of the iDB's innovaTion LaB*. Coordinador Carlos Guaipatín <https://publications.iadb.org/publications/english/document/The-Experience-of-the-IDB-Innovation-Lab.pdf>
- Anheier, Helmut, Gorgi Krlev, and Georg Mildemberger. 2019. *Social Innovation: Comparative Perspectives*. of Routledge Studies in Social Enterprise & Social Innovation. Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315158020>

- Atkinson, Rowland, y John Flint. 2001. «Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies». *Social Research Update*, 33. <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.html>
- Avelino Flor, Wittmayer Julia M., Pel Bonno, Weaver Paul, Dumitru Adina, Haxeltine Alex, Kemp René, Jørgensen Michael S., Bauler Tom, Ruijsink Saskia, O'Riordan Tim. 2019. «Transformative social innovation and (dis)empowerment». *Technological Forecasting and Social Change*, 145: 195-206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
- Balbis, Jorge. 2001. «ONGs, gobernanza y desarrollo en América Latina y el Caribe», *Programa MOST/ UNESCO*, 53. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000124054_spa
- Banerjee Swati, Hulgård Lars y Carney Stephen. 2020. «People-Centered Social Innovation: An Emerging Paradigm with Global Potential» En *People-centered social innovation*, editado por Swati Banerjee y Stephen Carney, 1-16. <https://doi.org/10.4324/9781351121026>
- Banks Nicola, y David Hulme. 2012. «The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction». *Brooks World Poverty Institute Working Paper*, 171. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2072157>
- Bentzen, Øllgaard Tina. 2022. «Continuous co-creation: how ongoing involvement impacts outcomes of co-creation». *Public Management Review*, 24 1: 34-54, <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1786150>
- Bernal, María E. 2015. «Latin America and the Caribbean» En *Social Innovation Strategies—Regional Report*, editado por Victoria Boelman y Charlotte Heales, 102–107. Driving Force of Social Change. <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2018/03/D3.6-SI-DRIVE-Global-Region-Report-2015.pdf>
- Bortz, Gabriela Mijal y Santiago Manuel Garrido. 2022. «Nuevas herramientas para analizar dinámicas de participación en proyectos de desarrollo local». *Revista Reflexiones* 103 (1) :1-19. <https://doi.org/10.15517/rr.v103i1.50707>
- Bozic, Aleksandar. 2021. «Social Innovation in a Post-Conflict Setting: Examining External Factors Affecting Social Service NGOs». *Development Studies Research* 8, no. 1: 170–80. <https://doi.org/10.1080/21665095.2021.1950020>
- Bund, Eva, Ulrike Gerhard, Michael Hoelscher, y Georg Mildenerger. 2015. «A Methodological Framework for Measuring Social Innovation». *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 40 (3): 48–78. <http://www.jstor.org/stable/24583147>
- Butzin, Anna y Judith Terstriep. 2018. «Actors roles in social innovation». En J. Howaldt, C. Kaletka, A. Schröder, y M. Zwirngiebl (Eds.), *Atlas of social innovation—New practices for a better future* (pp. 78–81). Dortmund: Sozialforschungsstelle, TU Dortmund. <https://doi.org/10.14512/9783962386887>
- Cernea, Michael. 1988. «Nongovernmental organizations and local development». *World Bank Discussion Paper*, 40. <https://digitallibrary.un.org/record/194777>
- Creswell, John W. y Vicki L. Plano Clark. 2017. *Designing and conducting mixed methods research*. SAGE Publications.

- Dietrich, Timo, Jakob Trischler, Lisa Schuster, and Sharyn Rundle-Thiele. 2017 «Co-Designing Services with Vulnerable Consumers». *Journal of service theory and practice* 27, (3): 663–88 <https://doi.org/10.1108/JSTP-02-2016-0036>
- Dogu, Derya Irkdas, Onur Mengi, Deniz Deniz, y Ozgul Kilincarslan. 2021. «Co-Design Management Framework for Community Empowerment through Local Government - Design School Collaboration». *Kidmore End: Academic Conferences International Limited*. <https://doi.org/10.34190/EKM.21.016>
- Domanski, Dmitri, Jürgen Howaldt y Antonius Schröder. 2017. «Social Innovation in Latin America». *Journal of Human Development and Capabilities*. 18 (2): 307-312. <https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1299698>
- Guevara Meza, Alex. 2015. «Revisitando Las ONG Como Objeto De Estudio: Consideraciones Para Una Aproximación Crítica Inicial». *Revista Rupturas* 5 (2):49-103. <https://doi.org/10.22458/rr.v5i2.882>
- Hartley, Jean, Eva Sørensen y Jacob Torfing. 2013. «Collaborative Innovation: A Viable Alternative to Market Competition and Organizational Entrepreneurship». *Public Admin Rev*, 73: 821-830. <https://doi.org/10.1111/puar.12136>
- Hecker, Susanne y Nina Wicke. 2019. «Roles of actors in citizen science in international policy documents». *Forum Citizen Science*. <https://osf.io/fu4z2/>
- Islam, Carolyn A. 2016. «Non-Governmental Organization Vulnerabilities: Donors and Resource Dependence». *CMC Senior Theses*. 1429. https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/1429
- Marchesi, Marianna, y Chris Tweed. 2021 «Social innovation for a circular economy in social housing». *Sustainable Cities and Society*, 71 (Agosto): 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2021.102925>
- Martínez Apráez, Laura. 2019. «Víctimas, salvadores y el colapso de una ONG: beneficios y riesgos de la aplicación de metodologías participativas en el trabajo de organizaciones no gubernamentales». *Antípoda: Revista de Antropología y Arqueología*, 35: 47-67. <https://doi.org/10.7440/antipoda35.2019.03>
- Moallemi, Enayat A., Fateme Zare, Aniek Hebinck, Katrina Szetey, Edmundo Molina-Perez, Romy L. Zyngier, Michalis Hadjidakou, et al et al. 2023. «Knowledge co-production for decision-making in human-natural systems under uncertainty». *Global Environmental Change*, 82: 102727. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2023.102727>
- Mosely, Genevieve, Lina Markauskaite, y Cara Wrigley. 2021. «Design facilitation: A critical review of conceptualizations and constructs». *Thinking Skills and Creativity* 42: 100962. <https://doi.org/10.1016/J.TSC.2021.100962>
- Moulaert, Frank, Flavia Martineiii, Erik Swyngedouw, and Sara Gonzalez. 2005. «Towards Alternative Model(s) of Local Innovation». *Urban Studies* 42 (11): 1969-1990. <https://doi.org/10.1080/00420980500279893>
- Mulgan, Geoff. 2010. *Measuring Social Value*. Vol. 8. Stanford: Stanford Social Innovation Review, Stanford University.
- Murray, Robin, Julie Caulier-Grice, y Geoff Mulgan. *The open book of social innovation*. London: NESTA: 2010.

- Negrón, Federico. 2009. *El cuarto sector: retos actuales para la gestión de las ONG en países de renta media*. DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo. http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/desco/20100312041912/16_Negron.pdf
- Nicholls, Alex, Julie Simon y Madeleine Gabriel. (Eds.). 2015. *New Frontiers in Social Innovation Research*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1057/9781137506801>
- Oosterlynck, Stijn, Andreas Novy, and Yuri Kazepov, eds. 2020. *Local Social Innovation to Combat Poverty and Exclusion: A Critical Appraisal*. 1st ed. Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvs32tpj>
- Parthasarathy, Balaji, Supriya Dey y Pranjali Gupta. 2021. «Overcoming wicked problems and institutional voids for social innovation: University-NGO partnerships in the Global South». *Technological Forecasting and Social Change*, 173: 121104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121104>
- Registro Nacional de Costa Rica. 2020. «Registro de personas jurídicas, Constitución de las Fundaciones, Asamblea de Directores y Junta Administrativa». Expositor Juan Carlos Sánchez García, video en Facebook, 37:48, publicado el 6 de agosto del 2020. <https://www.facebook.com/registronacionalcr/videos/304783380769341>
- Rodríguez Herrera, Adolfo., y Hernán Alvarado Ugarte. 2008. *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Santiago: CEPAL <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2e3660da-b627-456d-bac0-d6bda4d74d12/content>
- Sæbjørnsen, Siv Elin Nord y Elisabeth Willumsen. 2017. «Service user participation in interprofessional teams in child welfare in Norway: vulnerable adolescents' perceptions». *Child & Family Social Work* 22: 43-53. <https://doi.org/10.1111/cfs.12242>
- Sanders, Elizabeth B-N., y Pieter Jan Stappers. 2008. «Co-creation and the new landscapes of design». *Co-Design International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1): 5-18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Santos Delgado, Ana Alexandra (2016) «Framework para caracterizar la Innovación Social sobre sus procesos». Tesis doctoral. Universidad Federal de Santa Catarina, Programa Estudios de Postgrado en Ingeniería y Gestión del Conocimiento. <https://core.ac.uk/download/pdf/78550924.pdf>
- Serpa, Bibiana, Imaíra Portela, Mariana Costard, y Sâmia Batista. 2020. «Contribuciones político-pedagógicas al diseño participativo desde Paulo Freire». En *Proceedings of the 16th Participatory Design Conference 2020 – 2*: 170–174. Manizales, Colombia: Association for Computing Machinery, 2020. <https://doi.org/10.1145/3384772.3385149>
- Serpa, Bibiana., 2023. «Militant Design Research: A Proposal to Politicize Design Knowledge-making». *Diseña*, 22. <https://doi.org/10.7764/disena.22.Article.4>
- Silva, Sâmia Batista. 2022. «Design nas bordas: Juventude periférica, re-existências e decolonialidade em Belém do Pará» Tesis doctoral. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. <https://www.btdt.uerj.br:8443/handle/1/18690>

- Solís-Navarrete, José Alberto, Saray Bucio-Mendoza, y Jaime Paneque-Gálvez. 2021. «What is not social innovation». *Technological Forecasting and Social Change* 173: 121190. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.121190>
- Spar, Debora L., y Lane T. La Mure. 2003. «The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business». *California Management Review* 45 (3): 78-101. <https://doi.org/10.2307/41166177>
- Sweeney, Angela, and Louise Morgan. 2009. «The Levels and Stages of Service User/Survivor Involvement in Research». In *Handbook of Service User Involvement in Mental Health Research*, 25–35. <https://doi.org/10.1002/9780470743157.ch3>
- The Young Foundation. 2012. «Social Innovation Overview: A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe» (TEPSIE) », European Commission - 7 Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research. <https://www.studocu.com/pl/document/swps-uniwersytet-humanistycznospoleczny/psychopatologia/defining-social-innovation/58413726>
- Windrum, Paul, Doris Schartinger, Luis Rubalcaba, Faiz Gallouj, and Marja Toivonene. 2016. «The co-creation of multi-agent social innovations: A bridge between service and social innovation research». *European Journal of Innovation Management*, 19 (2): 150-166. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2015-0033>
- Ziegler, Rafael. 2017. «Social innovation as a collaborative concept. Innovation». *The European Journal of Social Science Research*, 30 (4): 388-405. <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1348935>
- Zurbruggen, Cristina, y Mariana González Lago. 2015. «Co-creando valor público. Desafíos pendientes para América Latina». *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 30:143-171. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92441742006>