

FORO DE INNOVACIÓN BASADO EN DESARROLLO DE CAPACIDADES, UNA METODOLOGÍA INNOVATION FORUM BASED ON CAPACITY DEVELOPMENT, A METHODOLOGY

AUTORES: M.Sc. Darais Báez Fernández, daraisbf@unah.edu.cu. 0000-0002-3568-2924

M.Sc. Elaine Artigas Pérez elaine_artigas@unah.edu.cu. 0000-0002-0239-0909MSc.

Orquidea H. Abreu González orquidea@unah.edu.cu. 0000-0003-4443-5121

Dr.C. María Elena Capó Ortega mariac@unah.edu.cu. 0000-0002-8161-7701.

M.Sc. Naydelín Sánchez Ortega naydelin@unah.edu.cu. 0000-0003-1014-683.

Dr. C. Aimara Brito Montero aymarabm@unah.edu.cu. 0000-0002-4905-7265

Institución: Centro de Estudios para la Gestión del Desarrollo CEGED de la Universidad Agraria de la Habana UNAH

Localidad: Mayabeque, Cuba

Resumen

Innegable la relevancia de la ciencia, la innovación y las nuevas tecnologías para el desarrollo multidimensional de la sociedad como herramientas fundamentales para la transformación de estructuras productivas con uso racional de los recursos, la capacitación y una gestión eficiente de los procesos para la sostenibilidad. Las organizaciones se abren paso en un mundo globalizado que cambia a gran velocidad, motivado por tecnologías diversas. Para que avancen en sus respectivos mercados y cumplir con su objeto social deben ser cada vez más competitivas y disponer de capacidades internas con talentos humanos capaces y de recursos para su desarrollo que respondan a las necesidades de consumidores, con estándares de seguridad y calidad, amigables con el medio ambiente, con recursos endógenos, que sustituya exportaciones y con valor agregado que garantice la sostenibilidad del proceso productivo. Ello demanda de capacidades, es la universidad del territorio aliado y asesor con sus centros científicos para mover una cultura innovadora en cada organización productiva. En el contexto cubano actual se cuenta con voluntad política y marco legal naciente dirigido al Desarrollo Local Sostenible y donde se demanda un Modelo de gestión basado en ciencia. El presente trabajo responde al Resultado 4 del Proyecto de Investigación Aplicada y de Formación de Recursos Humanos: *Encadenamientos productivos de alimentos en Mayabeque. Estrategias de gestión del conocimiento para su conversión en cadenas de valor*, en el escenario de la granja Guayabal. Como objetivo Diseñar la metodología del Foro de Innovación Basado en el Desarrollo de capacidades como herramienta para fortalecer capacidades internas que acelere el cambio al conseguir involucrar a toda la organización y la comunidad de su entorno. Espacio no solo expositivo

sino de rico intercambio, cultural, de articulación, y donde marca la diferencia que se vuelve espacio de sensibilización y capacitación para la mejor gestión de la innovación de cara a servicios y productos identitarios que representa a empresas con cultura innovadora hacia adentro y hacia afuera.

Palabras clave: foro de innovación, desarrollo de capacidades

Abstract

The relevance of science, innovation and new technologies for the multidimensional development of society is undeniable as fundamental tools for the transformation of productive structures with rational use of resources, training and efficient management of processes for sustainability. Organizations make their way in a globalized world that changes at great speed, motivated by diverse technologies. In order for them to advance in their respective markets and fulfill their corporate purpose, they must be increasingly competitive and have internal capabilities with capable human talents and resources for their development that respond to the needs of consumers, with safety and quality standards, friendly with the environment, with endogenous resources, that replaces exports and with added value that guarantees the sustainability of the production process. This demands capabilities, it is the university of the allied territory and advisor with its scientific centers to promote an innovative culture in each productive organization. In the current Cuban context, there is political will and a nascent legal framework aimed at Sustainable Local Development and where a management model based on science is demanded. This work responds to Result 4 of the Applied Research and Human Resources Training Project: Food production chains in Mayabeque. Knowledge management strategies for its conversion into value chains, in the Guayabal farm scenario. The objective is to design the methodology of the Innovation Forum Based on Capacity Development as a tool to strengthen internal capacities that accelerate change by involving the entire organization and the surrounding community. A space not only for exhibition but also for rich exchange, culture, articulation, and where it makes a difference that becomes a space for awareness and training for the best management of innovation for identity services and products that represents companies with an inward innovative culture. and outwards.

Keywords: innovation forum, capacity development

Introducción

“La resolución innovadora de problemáticas sociales no solo debe estar a cargo de las entidades públicas, también debe involucrarse a la sociedad civil, la empresa privada, las fundaciones, la

academia y las comunidades directamente afectadas. Esto con el objetivo de crear una red que aporte información valiosa, desde sus diferentes experiencias y conocimientos, que apunte a una solución eficaz y eficiente de las dificultades". (Secretaria de Integración Social, 2020)

Se reconoce la importancia cada vez más urgente de la ciencia, la innovación y las nuevas tecnologías para el desarrollo de la economía y la sociedad. Se convierte en herramienta fundamental para la transformación de las estructuras productivas con una explotación racional de los recursos naturales, la capacitación de los talentos humanos que garanticen una gestión eficiente de los procesos para la sostenibilidad.

Cuando la innovación consiste en utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta y es asociado a progreso, innovar es aumentar el valor de la sociedad y de lo que ella hace. Innovar es, de hecho, una necesidad vital que en todo momento realizan los seres humanos con el fin de progresar. La frecuencia e intensidad con la que se realizan los procesos de innovación depende de las circunstancias. Siendo conseguir un fin a través del conocimiento, siguiendo un camino que no se había seguido previamente.

La innovación no es gratis, tiene coste no sólo económico, sino también de gestión, no siendo ni sencillo ni barato donde los resultados son imprevisibles. No obstante, el coste de hacer innovación siempre es inferior al coste de no hacerla por las ganancias que no se tendrán en el futuro. Por lo tanto, es innovar una actitud. En muchos casos, esta innovación está enlazada a la creatividad, el descubrimiento y la invención en su proceso creativo.

A juicio de Harri Jalonen sigue como objetivo crear ventaja competitiva en un mercado global. Implica la posibilidad de incorporar un producto o servicio y tener éxito. Y no deja de tener incertidumbre inherente a ella en el plano tecnológico, de mercado, institucional, político-social, en la adaptación o legitimidad, gerencial, temporal y sobre los resultados/consecuencias de la innovación. Ello implica que la valoración y análisis de los distintos problemas en los diferentes plazos debe ser una prioridad para poder adelantarse y convertir en oportunidades posibles espacios de incertidumbre. Y sus motivaciones o fuentes están relacionadas con la necesidad de adaptarse a procesos y normativas, factores externos como ser solicitados por un cliente o interno que salga a solicitud de áreas de la empresa o ideas propias.

Según OECD (2015) En el Manual de Frascati, la creación y modificación de un producto y su introducción en el mercado definiendo innovación la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social. Identifica varias áreas de Investigación y Desarrollo como la Investigación básica, para nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y los hechos

observables, sin que este tenga necesariamente aún una aplicación o uso. Investigación aplicada, para nuevos conocimientos. Sin embargo, esta actividad está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. Desarrollo Experimental, aprovecha conocimientos existentes de investigaciones y prácticas, dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos, (puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora de los ya existentes).

Evento World Business Forum (Wobi), (expertos de empresas como CBS News, el Grupo Enel y TigoUne Colombia) los expertos coinciden que *el cliente*: es el elemento esencial para saber cómo innovar. Implica conocer necesidades, saber y reconocer qué quieren de forma simple, inmediata y personalizada y donde es importante el diálogo para transformar las ideas en productos y servicios adecuados. La *flexibilidad* como transformaciones hacia lo novedoso que surge para crear o modificar algo existente. Los cambios son necesarios en la innovación, siendo importante ser flexible y abierto, curioso y un constante aprendiz. *La cultura interna* para transmitir las intenciones a toda la compañía y lograr un trabajo conjunto necesario para el éxito con ambiente adecuado que de oportunidades para crear ideas; lo cual solo es posible con confianza. *El error*, donde la confianza de innovar está relacionada con el hecho de no tener miedo al fracaso, pues de allí surgen las experiencias y es parte natural de todo proceso. Y *la curiosidad* para mantener una actitud de innovación es fundamental considerar distintas oportunidades, aunque parezcan extrañas o inimaginables. Este rasgo es fundamental si se quiere innovar, que es lo que facilita el camino a nuevas ideas, al aprendizaje y al error.

La innovación y su impacto en la sociedad

En un mundo globalizado, un mundo que cambia a gran velocidad motivado en gran parte por las tecnologías de información y la comunicación u otras tecnologías específicas en áreas especializadas del saber cada organización del entorno tiene como deber ser, abrirse paso ante la competencia y frente a la crisis. Para que las diversas formas productivas puedan avanzar en sus respectivos mercados y cumplir con su objeto social deben ser cada vez más competitivas, deben de disponer de capacidades internas tanto de talentos humanos capaces, como de recursos para desarrollar servicios y productos que respondan a las necesidades de los consumidores y a la vez sean de calidad, amigables con el medio ambiente, seguros, con recursos endógenos en su mayoría, confiables, con posibilidades de exportación y cada vez con mayor valor agregado que le garanticen la sostenibilidad del proceso productivo.

La innovación como adaptación exitosa de tecnologías a condiciones nacionales y su amplia difusión en empresas y sectores es esencial para la transformación productiva. En el mundo, los países que han alcanzado mayores éxitos son líderes en investigación y desarrollo (I+D). Si bien no se espera un

abrupto cambio por requerir condiciones diversas incluyendo fortalecimiento de capacidades para ello, al menos un mínimo nivel necesario de I+D para buscar y adaptar tecnologías ya desarrolladas a las condiciones locales con el fin de converger.

Una gama y diversidad de tipologías son reconocidas a las que hacen referencias un grupo de autores e instituciones que responde a los objetivos relacionados al bienestar social y a generar oportunidades y servicios con una alta intensidad social. (CISAI, 2019), Centro Social de Alto Impacto se pronuncia por la Innovación social reconociendo como un término utilizado en algunas ocasiones de manera indistinta por innovación frugal, innovación abierta o incluso por emprendimiento social o empresa social; debido a la gama de autores que la refieren y en los diversos contextos y ámbitos donde se expresa (político, social, económico, etc.). Siempre bienvenida, muy utilizada y con pocos detractores a algo innovador enfocado a un valor social.

Con solución integral a problemáticas sociales en espacios de interacción a fin de impulsar un cambio positivo en la sociedad. Un proceso creativo con impacto que permite mejor gestión en los actores y capacidad de provocar modificaciones estructurales en el ecosistema. También en este ámbito la Innovación frugal vista como hacer más con menos y responde a grupos donde los recursos no estén tan disponibles en todo momento, la innovación abierta donde el centro es la organización, la empresa hacia la sociedad y desde la sociedad, Emprendimiento social o empresa social y la innovación inclusiva.

FCCyT (2018) aborda el término de Innovación inclusiva la cual genera soluciones para reducir la exclusión social a la vez que contribuye a la generación de capacidades para sectores de la población más desfavorecidos, implica el diseño y desarrollo de productos y servicios de calidad con el acceso que generan oportunidades sobre una base sostenible a largo plazo.

Ramos (2016) hace referencia a los *giros paradigmáticos hacia la innovación de la innovación* refiere que va: de lo universal, mecánico y neutral a lo contextual, interactivo y ético; de la pedagogía de la respuesta a la de la pregunta; de la educación, comunicación, innovación de cooperación para el desarrollo a la de la innovación de cooperación para la vida; de la sostenibilidad del desarrollo a la de las relaciones, significados y prácticas que generan, sustentan y dan sentido a la existencia de todas las formas y modos de vida humana y no huma y del desarrollo sostenible a la sostenibilidad de los modos de vida.

En el Foro de Guanajuato (2016) asume como declaración final, resumen y asumen el compromiso con la innovación para el desarrollo en torno a un concepto de innovación que: se ha visto obligado a salir de sus lugares de confort; que se guía y busca en las necesidades de la sociedad cuál es la mejor forma de convergencia entre academia, mercado y política pública; es decir, aquella innovación que

además estudia e investiga sobre la pertinencia de las formas de desarrollo en sus contextos de aplicación; la que asegura el diálogo constructivo social comunitario para el cambio en los procesos de toma de decisiones. La que piensa en los patrones de consumo y en los patrones de transmisión de conocimiento. La capaz de formular nuevos modelos que monitoreen la implementación de la Agenda2030.

Una Innovación que incluya en sus recetas el capital cultural, el social, el económico, el humano, el construido, lo producido y lo político. La que genere una adecuada y veraz información, hace falta también mucha innovación para combatir la desinformación. La que promueva el discurso razonado, reflexivo, más allá de la emoción y de la imagen; una innovación que se interroge sobre la apropiación social del conocimiento y de las tecnologías; sobre la aceptación social de las biotecnologías; sobre la naturaleza y el carácter de los contextos de cambio tecnológico.

La que esté preocupada por el uso y apropiación local de tecnologías globales; la que se apegue a una academia que provea de análisis rigurosos socialmente comprometidos, pertinentes a la diversidad de los contextos sociales y culturales, que se dote sistemáticamente de un ejercicio riguroso de evaluación independiente. Una preocupada por sus formas de creación y por la protección de su valor y de su patrimonio intangible, por los efectos, quizá perversos (o no) de las patentes, y su manera de proteger (o no) los derechos humanos fundamentales en sociedades democráticas. Que sea sincera que entiende que la universalidad de acceso a energías limpias es una de las dianas más difíciles y lejanas de la humanidad, para la salud, para lo preventivo y lo terapéutico, preocupada por personas diversas funcionalmente con capacidades especiales físicas o intelectuales y preocupadas por los desafíos éticos.

Una innovación que se acerque a las epistemologías sociales y a la educación superior al conocimiento científico, que no pierda de su mira la condición humana. Una que se interroge por el ejercicio contemporáneo de una filosofía, sociología y antropología comprometidas; interesada en el ejercicio de etnografías colaborativas propiciadoras de cambio y movilidad sociales. Que esté comprometida con la articulación de los acercamientos entre lo público y académico, pero también entre los públicos y lo público, y entre todos estos y la industria. Una innovación, ética, inclusiva, que tenga en cuenta la diversidad y la equidad, sensible a las respuestas ante desafíos. Una innovación que sepa reconocer lecciones sociales y culturales en las mal llamadas formas de economía informal y que considere que son un capital social indiscutible.

Con todas estas vistas de intención social y desarrollo humano, de ahorro, de alternativas, de inclusión y de apertura de la empresa a la comunidad está encaminada la empresa cubana en sus diferentes formas de expresión. El contexto cubano actual y la voluntad política del estado es hacer cada vez la

obra más social y humanista incorporándola a las diferentes formas de gestión. Donde las alternativas al férreo bloqueo, la mirada hacia poblaciones vulnerables y basar la economía como social y solidaria son cada vez más extendidas.

Contexto favorable para la gestión estratégica del desarrollo territorial en Cuba

Cuando se le reconoce al municipio un papel activo en la promoción del desarrollo, es necesario establecer un régimen jurídico en el que tenga delimitado su ámbito competencial, esté cargado de poderes que le permitan llevar adelante las iniciativas transformativas que se generen y cuente con facultades de disposición sobre su hacienda pública. Asimismo, el bloque normativo que se conciba debe velar porque se consagren mecanismos de articulación de los intereses nacionales y locales. (Perez y Díaz, 2019)

En este contexto el municipio tiene la mirada como espacio vital para fomentar el desarrollo. Por un lado el marco legal desde la carta Magna y la Política para Impulsar el Desarrollo Territorial, el Decreto 33/2021: Para la gestión estratégica del desarrollo territorial con sus Estrategias donde las líneas responden en particular a cada territorio y con una actualización constante generando proyectos de desarrollo para disolver problemas puntuales del territorio por la autonomía municipal. El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, y los Macroprogramas orientados a la gestión del desarrollo: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista, objetivos y lineamientos del partido. (PCC, 2017), (ANPP, 2019), (Consejo de Estado, 2021).

Otros programas y compromisos se incorporan y son parte de las estrategias de empresas e instituciones como Plan SAyEN, la Dinámica demográfica, programa de Ciencia e Innovación, más Comunicación, más Informatización; los Sistemas Productivos Locales, encadenamientos productivos, el fomento de exportaciones y sustitución de importaciones, la participación ciudadana y control popular, tarea vida, entre otros.

Bajo este escenario tiene lugar un cambio de paradigmas en la innovación del peso *tecno-económico* donde el innovador se considera recurso y su conocimiento capital y promueve el desarrollo económico mediante el progreso técnico; al *social* que nace de una construcción social, es producto de las relaciones de actores que promueven transformación y articulación de las capacidades sociales, centrado en los talentos humano y social como principal promotor y fuente de dirección del desarrollo. Por lo que este escenario demanda de innovación y creatividad con la oportunidad de una voluntad política dirigida al Desarrollo Local Sostenible donde los talentos humanos son el centro de los procesos. Las empresas deben ser capaces de gestionar correctamente esta innovación, de implantar procesos y de sistematizarlos a través de salidas atractivas donde confluyan la empresa en cada una

de sus áreas, los consumidores, la comunidad y las instituciones que se relacionan. Tener en cuenta las potencialidades endógenas en las cuales incluye a las organizaciones, empresas, instituciones y la comunidad local.

Otro de los aspectos que favorece en este marco es identificar Sectores Estratégicos para este impulso del desarrollo, donde el sector productivo juega relevante rol. El pronunciamiento del presidente de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez de lograr un Modelo de Gestión de Gobierno basado en Ciencia e Innovación pone al descubierto la importancia de la articulación de todo este sector productivo con la academia y centros científicos, el Centro Universitario como asesor del gobierno y la fuente de capacitación de los diferentes sectores de la sociedad en las diversas formas productivas hace que sea posible que la innovación y la creatividad avance hacia su objetivo.

“Avanzar hacia modelos de desarrollo sostenibles en la consecución de Municipios Inteligentes requiere de la activa participación de todos los actores sociales implicados en dichos procesos, en los diferentes contextos. En este sentido, las universidades poseen un rol fundamental dirigido hacia la formación de capacidades y competencias, con incidencia directa o indirecta, hacia el resto de los actores sociales implicados en los procesos de desarrollo a nivel contextual, en las dimensiones que la integran. Por ello, actualmente se reconoce que una organización que quiera ser competitiva en el futuro tendrá que contar con una estrategia que actúe en favor del entorno del que forma parte y en el que desarrolla su actividad, comprometiéndose de esta forma con los principios y/o postulados de lo que se conoce como Responsabilidad Social”. (Ramos, 2017).

La clave del éxito en este empeño parte de ese desarrollo de capacidades tanto *Técnicas* y de experticia en las diferentes especialidades, como *Funcionales* para gestionar el proceso de innovación. Esto abarca desde La organización hasta lo personal en ámbitos de capacidades. Teniendo en cuenta las variables internas de las capacidades en desarrollo como: conocimientos, hábitos, habilidades, actitudes, prácticas, entre otras; requiere a nivel de organización fomentar espacios de fortalecimiento de capacidades teniendo en cuenta la capacitación la sensibilización y motivación y los espacios para las prácticas y ahí la academia juega un rol fundamental.

Prever desde el sistema de trabajo espacios donde confluyan todas estas formas de capacitar y donde prime la motivación y el estímulo al resultado creado pone en condiciones favorables un movimiento innovador que crece en la misma medida que los resultados productivos de las organizaciones. Ello implica estar motivado para, por lo tanto, los espacios para ese intercambio deben generar el clima que lo asegure.

El foro de creatividad e innovación, una metodología

El proceso de convertir buenas ideas en buenas tecnologías tiene disímiles formas y dependen del contexto en su totalidad. Conllevan estudios de las condiciones para el avance de la innovación con un barrido desde las bases conceptuales, estado del arte sobre las innovaciones en esa área del conocimiento, las capacidades incorporadas en el equipo de talentos humanos, los recursos endógenos y foráneos disponibles y necesarios hasta la estrategia comunicativa y de visualización.

En este marco comunicativo y de visibilidad se crea condiciones para el surgimiento de nuevas ideas además de contribuir a la conversión de idea a proyecto de innovación. El Foro de creatividad e innovación basado en desarrollo de capacidades puede formar parte de esas estrategias para: la conversión de ideas en tecnologías, el fomento de nuevas ideas y tecnologías, la consolidación o iniciación de alianzas para la innovación, la oportunidad de nuevos consumidores de servicios y productos de la innovación, la creación de redes de innovadores, la orientación de nuevas investigaciones, la evaluación de procesos, servicios y productos, entre otros.

El foro se convierte en espacio sistemático, diverso, creativo, variado y con una identidad que lo caracteriza, y es que es un espacio de capacitación constante teniendo en cuenta la diversidad de espacios que los conforman y las modalidades de formas en que se exponen resultados que permite interacción fluida entre los expositores y los consumidores del espectáculo creativo.

A partir del diseño del Foro de forma espontánea, pero sobre todo intencionada cada stand o área aporta conocimientos, sensibiliza o permite prácticas fáciles con los productos y/o servicios que ofrece y es a través de la lectura, de audiovisuales, el experimento, la conversación, exposición, entre otro que se da salida a fomentar capacidades sobre y hacia la innovación.

Camino hacia el Foro de Innovación Basada en Desarrollo de Capacidades (FIBDC)

El camino hacia la FIBDC se refiere a la serie de etapas que deben seguirse a la hora de estructurarse. Es un proceso de desarrollo de capacidades en toda su magnitud, la preparación y montaje implica para todos los involucrados formar capacidades de gestión y su desarrollo a través de la implementación está concebido para que cada espacio permita Capacitar, Sensibilizar y Practicar, como variables de la Formación de Capacidades.

Como se muestra en la figura 1, existen cuatro etapas principales: (1) análisis sobre el valor agregado del FIBDC; (2) evaluación de las condiciones para el FIBDC; (3) diseño del FIBDC; y, finalmente, (4) la implementación del FFIBDC. Estas etapas sirven de estructura para esta guía y ofrecen un fundamento teórico y guía práctica para aquellos interesados en utilizar estos mecanismos. Y una vez concluida cada feria permite un proceso de evaluación que comienza desde el mismo Foro y concluye al comenzar el próximo.

El Modelo:

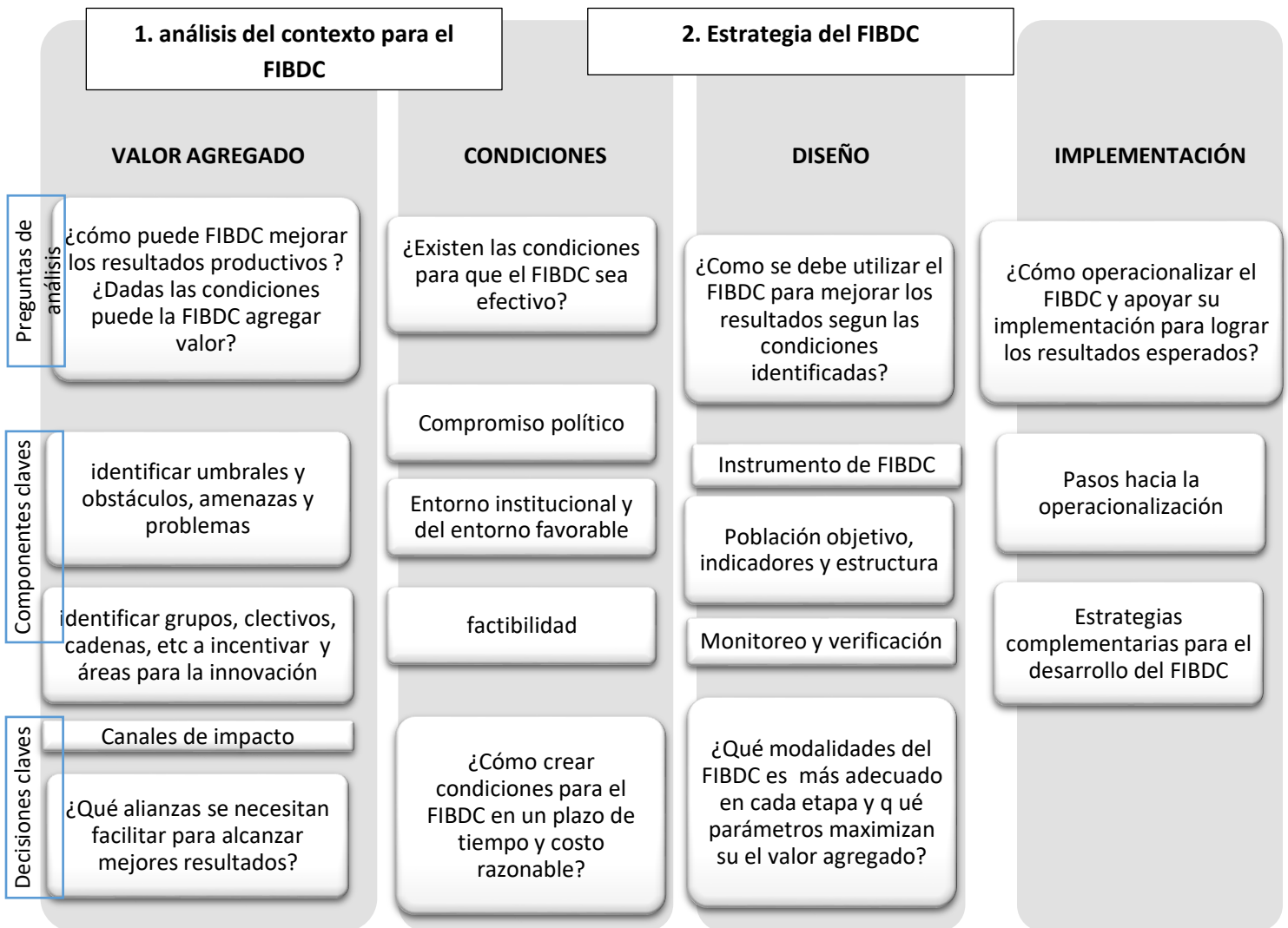


Figura 1. Camino hacia la FIBDC. Basado en el modelo de (Agustí Strid, A. y et al, 2022).

Valor agregado del FIBDC: El objetivo de esta primera etapa es entender el contexto para la innovación en la organización y trazar estrategias a partir del resultado, saber qué factores están limitando los resultados, de manera que se pueda analizar si el uso del Foro puede responder a los obstáculos, amenazas y problemas identificados para un desarrollo tecnológico tanto técnicas como sociales. Como parte de esta etapa, también se busca entender quién o quiénes son las personas o grupos mejor posicionado en temas de innovación y creatividad para lograr los resultados deseados en la transformación de las áreas claves de la organización los cuales serán incentivados a través del Foro. Explora las principales problemáticas que enfrenta el sector, los diferentes canales y aliados mediante los cuales el Foro puede contribuir a un mayor impacto.

Condiciones para FIBDC: Esta etapa busca evaluar si existen las condiciones para que el Foro sea efectivo en una u otra modalidad, tener en cuenta la voluntad política hacia dentro y fuera de la organización, viendo en qué medida es favorable el entorno y evaluar hasta qué punto se pueden crear

las condiciones con un costo y tiempo razonables de uno a otro Foro. Necesario evaluar las condiciones previas favorables o no que puedan obstaculizar el desempeño en la gestión del Foro y se pueden dividir en tres categorías: compromiso político, entorno institucional y factibilidad técnica. Es importante señalar que no todas las condiciones favorables deben existir previamente para poder utilizar el Foro de manera efectiva.

Diseño de FIBDC: En la etapa de diseño se definen los parámetros claves para maximizar su efectividad. Debe garantizarse en esta etapa toda la logística teniendo en cuenta las condiciones previas y las listas de chequeo con sus responsables y fechas, así como los posibles supuestos. El diseño incluye cómo se deben monitorear y verificar estos resultados.

Tres lecciones para considerar en el diseño del FIBDC

Debe incentivar una cultura de innovación y creatividad para transformar la gestión de los resultados a nivel de la empresa, sus áreas y de su entorno comunitario donde se encuentra enclavado. Para ello se recomienda que su diseño concebido desde formas atractivas y motivadoras, que permita despertar nuevas ideas creativas a partir de lo expuesto y que hacer sea parte en todo momento donde los participantes interactúen y experimenten a través de experiencias creativas donde lo lúdico y el descubrimiento sea parte del proceso. No existe una única receta para diseñar el Foro, cada uno debe ser contextual y a tono con las necesidades del momento, es espacio para la creatividad desde su diseño.

Debe propiciar formación de capacidades que comienzan en el mismo Foro. Esta fase es fundamental para garantizar planificar que cada Foro sea distinto, diverso, rico pero que además se vuelva espacio para el intercambio de saberes, el descubrimiento, la socialización de buenas prácticas, la exposición de expertos, la entrega, venta de productos y servicios que incluya la capacitación desde la empresa hacia otros incluyendo otras empresas y la comunidad.

Debe promover nuevas alianzas estratégicas para la empresa y la comunidad enclavada en materia de garantizar objetivos de la organización hacia el Desarrollo Sostenible. Es espacio para invitar a diversas instituciones, organizaciones del entorno más próximo o foráneo con el fin de establecer diversos tipos de alianzas. Tanto como nuevos financistas, consumidores, nuevas formas de gestión para encadenarse al proceso productivo, medios de comunicación para la socialización de los resultados, entre otros grupos de interés a tono con las líneas de productos y servicios que se ofertan y el objeto y misión de la organización.

Implementación de FIBDC: En esta etapa se definen los pasos hacia la operacionalización del Foro, así como las estrategias complementarias para apoyar la implementación efectiva del mismo. Estas estrategias incluyen la comunicativa para la divulgación del proceso, de capacitación en todo el

momento del Foro y para el Foro, de gestión del proceso, de articulación con sectores, líderes y aliados, así como de agendas de aprendizajes para capturar las principales lecciones en su implementación. Un valor agregado es que cada grupo de actores del proceso cuente con las capacidades claves para el desempeño exitoso del Foro.

Capacidades a formar en los diferentes equipos:

Equipo para el diseño: (diagnostico, diseño, gestión, comunicación, entre otras)

Equipo para la implementación del Foro de innovación: (administración e implementación, articulación, establecimiento de alianzas, moderación, facilitación, solución de conflictos, animación, dinamización, entre otras)

De los innovadores en el Foro: (comunicativas, de moderación, para la alianza, entre otras)

Agendas de aprendizaje (evaluación)

Las agendas de aprendizajes son documentos que recogen los principales hallazgos y recomendaciones de la implementación del FIBDC, a partir de análisis cualitativo y cuantitativo. Estas son claves para recopilar información sobre cómo funcionó y el por qué con relación a los objetivos trazados para cada uno. La relatoría es un instrumento en cada Foro, grabar memorias, captura de imágenes y la aplicación de otros instrumentos que permitan medir el proceso y sirvan de fuentes de verificación para los indicadores objetivamente verificables. Las agendas de aprendizaje deben compilar los hallazgos más importantes para apoyar ajustes en futuras fases del Foro. Deben tener en cuenta elementos cómo: Logros generales del Foro, impacto en la población objetivo, nuevas alianzas de asociación, de negocios o clientes, divulgación y reconocimiento social, equilibrio y presencia de las diversas dimensiones del desarrollo y sostenibilidad del FIBDC.

¿Qué es el Foro de Innovación desde una visión de desarrollo de Capacidades? Guía metodológica.

La Innovación no es una opción es una obligación, hay que conseguir llegar a ser “una empresa innovadora” con una “cultura innovadora” y para llegar hasta este punto, hay que recorrer un largo camino que va a implicar que estos procesos de la innovación no se queden solo en el departamento oportuno sino que, se extienda a toda la organización, es decir, que todo el personal de la empresa sienta que la innovación forma parte de su día a día. (Díaz, 2020)

El Foro en si es una fiesta de la innovación y la creatividad. Es un espacio educativo que se va incorporando en la cultura empresarial. Es una diversidad de acciones encaminada a fomentar la innovación pero desde las bases del desarrollo de capacidades en el propio acto hacia todos los participantes.

Involucra al entorno interno y externo de la empresa con variedad de intenciones que van desde: socializar experiencias innovadoras de las diversas tipologías, divulgar la cartera de productos y el queacer científico innovador de la empresa a través de los servicios y productos que brindan. Promover la creatividad, formar cultura innovadora en los participantes, incentivar los logros alcanzados y fomentar nuevas ideas. Atraer aliados y nuevos clientes de diferentes orígenes a favor del objeto de la empresa que permita incrementar servicios, productos y a su vez incrementar las producciones. Evaluar el proceso innovador de diferentes formas que van desde aplicación de instrumentos para medir determinadas variables, pruebas de productos o servicios, a través de los criterios de expertos, de los usuarios y otros espectadores en la actividad. Y propiciar aprendizajes, practicas, la experimentación, la motivación y sencibilización en cada una de sus áreas de forma planificada y conciente.

Escenario: “El Guayabal” Granja y comunidad. La Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez” ubicada en el municipio San José de las Lajas de la provincia Mayabeque, cuenta en su infraestructura con la Granja Universitaria Guayabal. Desde su creación la Granja, es considerada un escenario para la producción, la docencia y la investigación destinado fundamentalmente para complementar desde el punto de vista práctico, la preparación y formación de los futuros profesionales con métodos, técnicas y tecnologías sostenibles de producción agropecuaria.

Coherente con la política del país y con el objetivo de desarrollar un escenario de referencia para el sistema de la agricultura cubana, durante el año 2019, la Universidad de conjunto con el Ministerio de la Agricultura, inicia un proceso de evaluación técnico y productivo en la Granja Guayabal. En un primer momento, se realiza un diagnóstico participativo para conocer el estado actual de los escenarios productivos e identificar potencialidades y oportunidades, a partir del cual se plantea una Idea Conceptual de Desarrollo con una visión tecnológica, ambiental y productiva.

Con un área global de 846.6 ha se desarrolla fundamentalmente el programa de ganado mayor, contando además con áreas para el ganado menor, una superficie destinada para la producción agrícola y otras áreas para los servicios técnicos, docentes y logísticos, el socio administrativo, áreas colectivas y la comunidad.

Antecedentes históricos: En el escenario que se reconoce como finca para el 1801-1910 como espacio de campamento para mabises. En el 1912 comienza a producción ganadera y en 1959 con el triunfo revolucionario se especializa en la cría de ganado Holsten confluyen proyectos institucionales. En 1969 y 1971 ya tiene fines docentes con la escuela de Medicina Veterinaria y la Facultad de agronomía respectivamente. El 5 de abril del 1967 en acto de graduación de 324 estudiantes de la facultad de Ciencias agropecuarias de la escuela de Ingeniería Agronómica y de medicina veterinaria. En 1972

Fidel Castro Rúz, líder de la revolución cubana enfatiza en la misión docente, científica y productiva de la granja. En 1976 integra al ISCAH con prácticas docentes 1200 alumnos y alcanzó una producción que lo reconoció como Vanguardia Nacional. 2006 pasa a pertenecer al ICA y en el 2019 regresa como parte de la Universidad Agraria de la Habana.

La granja cuenta con 9 programas para su desarrollo: Ganado Mayor, Ganado menor, Producción de alimentos humano y animal, Reproducción y salud animal, Docencia, técnica e innovación, Aseguramiento Logístico, Gestión económica financiera y Capital humano. Todos caracterizados y con producciones que presentan bajos resultados lo cual hace que se trabaje por revitalizar sus resultados.

A tono con ello El Centro de estudios para la Gestión del Desarrollo (CEGED) cuenta en ese escenario con el proyecto: *Encadenamientos productivos de alimentos en Mayabeque. Estrategias de gestión del conocimiento para su conversión en cadenas de valor*. Proyecto de Investigación Aplicada y de Formación de Recursos Humanos. Prioridad establecida al nivel que responde: Nacional y territorial, en ambos casos referida a la producción de alimentos y a la necesidad de incorporar la innovación a los procesos productivos y de servicios dentro de los procesos de desarrollo local y territorial; desarrollo integral de la población, desarrollo local y territorial, así como el logro de la soberanía alimentaria a partir del perfeccionamiento de las relaciones de trabajo y la gestión del conocimiento en los encadenamientos productivos.

Entidad ejecutora principal: Universidad Agraria de La Habana (UNAH) ECTI: Ministerio de Educación Superior (MES). Participantes facultades, Centros de Estudios y CUM del territorio y Gobierno Provincial. Y como objetivo general: Formar competencias para la Gestión del Conocimiento de encadenamientos productivos de alimentos en Mayabeque, de modo que promuevan eficacia, eficiencia y una cultura del trabajo de alto compromiso e implicación en todos sus eslabones. Objetivo general: Formar competencias para la Gestión del Conocimiento de encadenamientos productivos de alimentos en Mayabeque, de modo que promuevan eficacia, eficiencia y una cultura del trabajo de alto compromiso e implicación en todos sus eslabones.

El FIBDC Resultado 4. Establecido el Foro de Innovación e incorporados los productores, suministradores; y clientes principales de las cadenas productivas de alimentos y comunidad.

El foro como espacio cultural fomenta cultura del trabajo y de la innovación, posibilita el saber hacer, la socialización de los saberes y la sistematización, surge por las demandas productivas y de su entorno y permite un crecimiento en el desarrollo organizacional.

Objetivos: Exponer de diferentes formas y en diversas modalidades los avances en materia de innovación y creatividad (productos, dispositivos o servicios) a través de un espacio basado en el

desarrollo de capacidades que involucre diversidad de actores posibiliten transformaciones significativas hacia dentro y fuera de la empresa.

Pirámide de Investigación y salidas esperadas: Las salidas esperadas so pertenecen específicamente al R4 sino a todo el proyecto en su desarrollo. Pero todos los resultados involucran el Foro por ser la actividad que permite socializar los resultados desde la academia, la ciencia y la empresa alcanzados en cada una de las etapas y relacionados al resto de los resultados y los objetivos del proyecto.

Los miembros de la pirámide investigativa participan desde la investigación y en el acto en sí del desarrollo del Foro con diversas actividades y desde los diferentes roles asignados según sus capacidades, resultados y funciones (expositores, moderadores, facilitadores, dinamizadores, relatores, comunicadores, diseñadores, editores, entre otras) Cuenta con: 3 Doctores en Ciencias, 5 Master en Ciencias, 3 Licenciados, 2 Maestranes de la Maestría en Desarrollo Agrario y Rural Sostenible, estudiantes de Pregrado de Agronomía y Gestión Sociocultural para el Desarrollo.

Se publican 8 artículos en revistas científicas referenciadas.

Se publica un libro que sistematiza la experiencia y las buenas prácticas de los resultados.

Se defienden 1 tesis de doctorado, 2 tesis de maestrías y 5 trabajos de diploma.

Se participa y obtienen premios en eventos Científicos Nacionales e Internacionales.

Se obtiene premio CITMA a nivel provincial o nacional.

Se presenta una metodología para el mapeo de actores.

Se presenta manual de procedimiento y sistematización de experiencias de Foro.

Se presentan informes de investigación con cuerpo de recomendaciones incluidos.

Se diseñan talleres, programas, entrenamientos, para promover la cultura del trabajo mediante el conocimiento, las actitudes/aptitudes y prácticas de los diversos actores.

Se consolida la Red Nacional de Estudios del Trabajo y se participa en redes internacionales.

Se logra liderazgo a nivel nacional en las investigaciones asociadas a la cultura del trabajo y la gestión del conocimiento en los encadenamientos productivos de alimentos.

El Foro Concepción: Espacio de participación que fomenta el intercambio de experiencias y saberes desde la triple hélice social para el desarrollo, que promueve e impulsa iniciativas innovadoras y el encadenamiento de procesos que permitan la evolución hacia una cultura organizacional competitiva sostenible, generando productos y servicios identitarios que satisfagan las necesidades de los beneficiarios con mayor compromiso social, respeto ambiental y tributen al desarrollo local.

Estructura: Para la estructura en relación al diseño de espacios y las ofertas del Foro se tuvo en cuenta el Manual de Oslo OECD (2005) que hace clasificaciones en Tipo de actividades creadoras

(científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales) y las tipologías de innovación (Radical: algo nuevo en el producto o en el proceso. Incremental: atendiendo a las mejoras. En producto/servicio, en proceso, en la gestión, organizacional y de Marketing). Esto permitió identificar las actividades respondiendo a esas clasificaciones. También se tienen en cuenta otros espacios y actividades que responde a las características del entorno y de la empresa y usuarios dando y el objetivo de momento, espacio y actividad sea un espacio de aprendizajes, sensibilización y prácticas con integración y representación del entorno en que se relaciona, dando para ello un sello identitario y carácter de flexibilidad a este FIBDC.

Formas de organización:

Panel: donde se expone una o varias experiencias (según plan) por parte del equipo o las personas encargadas de la innovación de un programa, entre varios programas, de la comunidad instituciones o empresas del entorno que interactúan con la granja y sus procesos productivos. Posibilita exponer por parte de panelistas los resultados de partes, dispositivos, productos, servicios, entre otros. Permite exponer formas, metodologías, caminos, entre otros y donde participa una o varias personas. Permite el dialogo directo y la interacción con el espectador con el fin de enriquecer las experiencias y transmitir experiencias y aprendizajes, además de encontrar aliados en el acto.

Stand: donde se expone una o varias (según plan) muestras de resultados de la innovación (nacientes, en proceso o con resultados), con ideas, productos y servicios. A través de audiovisuales, muestras de productos, póster. El exponente puede satisfacer dudas de los espectadores.

Talleres: impartidos desde la metodología de la educación para el desarrollo (según plan), con temáticas que surgen desde el diagnóstico y que responden a las demandas de capacidades (conocimientos, actitudes y prácticas). Se da salidas a través de temas de contenidos, de sensibilización o prácticas “*enseñar a hacer*” para uso de productos de innovación, paquetes tecnológicos o habilidades sobre los programas.

Mesa de alianzas: para el cierre y fomento de convenios de trabajo relacionados a las cadenas de encadenamientos, aliados para procesos relacionados a la producción de nuevos productos o procesos, financiastas, entre otros. El espacio permite fortalecer alianza, la negociación que generen nuevos convenios.

Festival de tradiciones: forma parte de las actividades y donde se hace espacio a las tradiciones del entorno y que viaja desde actividades deportivas, culturales, culinaria, de habilidades diversa y que enriquecen y amenizan la fiesta de la innovación y donde converge movimientos disímiles y que tiene especial relevancia lo local y los aficionados.

Semillero de innovación: es el espacio por excelencia para incentivar la innovación y la creatividad en las nuevas generaciones. Donde el talento infantil y joven hace gala de sus ideas y creatividad en función de la empresa pero también en otras áreas del saber. E vínculo de las instituciones educativas, la comunidad y la empresa enriquecen el Foro y se convierte en aprendizaje constante.

Cronograma: Marco lógico. R4. Establecido el Foro de Innovación e incorporados los productores, suministradores; y clientes principales de las cadenas productivas de alimentos y comunidad.

Indicadores objetivamente verificable	Fuente de verificación	Supuestos
<p>Al concluir el 2 año se encuentra funcionando un Foro de Innovación. Incorporados los productores de las cadenas seleccionadas, sus suministradores y clientes principales, los representantes de la Academia, representantes del Gobierno, la comunidad a diferentes escalas y consumidores.</p> <p>Al finalizar el proyecto se encuentran establecidos los ciclos de capacitación, los convenios y alianzas entre suministradores y principales clientes, representantes de la academia y representantes gubernamentales.</p> <p>Al culminar el proyecto se visualiza la incorporación de avances de la ciencia y la técnica a los procesos productivos.</p>	<p>Convenios. Registro de resultados del Foro de Innovación. Informes del proceso. Informes de impactos en el ahorro, el consumo, productos exportables y los que sustituyan importaciones.</p>	<p>Se mantienen motivados e incentivados cada uno de los integrantes de la cadena productiva. Existe una percepción de funcionabilidad por parte de los actores en los acuerdos y alianzas establecidos así como en el funcionamiento del Foro. Se dispone de los recursos de logística para el funcionamiento del Foro.</p>

Programación de actividades R4. Establecido el Foro de Innovación e incorporados los productores, suministradores; y clientes de las cadenas productivas de alimentos y comunidad.

4.1	Institucionalizar la cooperación entre los diferentes actores, lo cual implica a) Tener identificados y habilitados locales -o un local fijo, si es posible- para las reuniones de trabajo.
4.2	Programar las actividades con una agenda clara y consensuada entre los actores, garantizados los apoyos logísticos de esas actividades y la complementación cultural de cada actividad, con divulgaciones científicas, exposiciones, conferencias especializadas, animaciones artísticas y literatura divulgativa sobre encadenamientos productivos y cadenas de valor, etc.
4.3	Registrar acuerdos y secuencias de avances culturales como fruto de la actividad del Foro.

4.4	Evaluados los impactos intermedios –a un año de funcionamiento- de los procesos de innovación e iniciativas en curso que resultan de la actividad sistemática del Foro.
4.5	Sistematizar en productos científicos concretos (informes de investigación, ponencias, tesis de diploma, de maestría o doctorado, materiales divulgativos para su tratamiento por los medios, etc.) la experiencia del Foro.
4.6	Sistematizar en productos científicos concretos (informes de investigación, ponencias, tesis de diploma, de maestría o doctorado, materiales divulgativos para su tratamiento por los medios, etc.) la experiencia del Foro.

Evaluación: ambos procesos antes referidos serán evaluados según el cronograma y con los instrumentos diseñados para ello. Cuentan con un equipo y metodología que permite que el proceso tenga certeros resultados con análisis cualitativos y cuantitativos, que tenga en cuenta a todos los participantes y desde los principios de evaluación participantes. Donde los instrumentos son usados de forma planificada y donde el taller evaluativo permite el análisis colectivo del proceso y la riqueza de la participación de la representación de los diversos grupos de beneficiarios en el acto. De esta forma hasta el proceso evaluativo se convierte en parte del Desarrollo de capacidades por el aprendizaje que aporta, analizar en colectivo y las lecciones que emana para futuros procesos.

Indicadores de impacto para la evaluación del resultado

Nivel de satisfacción de las autoridades (MES, la UNAH, Gobierno Territorial, la granja “El Guayabal”, los Centros científicos, instituciones culturales, educativas y otras) con la contribución de la granja “El Guayabal” y la UNAH en la garantía de lograr sostenibilidad en los procesos de Ciencia e innovación desde las actividades del FIBDC.

Elevación de parámetros e indicadores de calidad de productos y /o servicios que justifiquen: identificación de nuevos clientes, niveles competitivos, nuevos nodos de encadenamientos, desarrollo personal, cultura ambientalista, preservación patrimonial.

Nivel de satisfacción de los actores directos e indirectos (productores y sus familias, comunidades aledañas y beneficiarios) por la contribución del Foro de innovación a los indicadores de calidad de vida a partir de la adquisición capacidades y buenas prácticas.

Número de actores y/o nodos en la cadenas locales vinculados a través de alguna actividad directa e indirecta en el Foro de innovación.

Entidades que transforman su actuar y buenas prácticas a favor del proyecto a partir de la participación en actividades del FIBDC.

Premisas para el cumplimiento del resultado

Crear las coordinaciones necesarias, Granja-UNAH, que permitan gestionar de forma eficiente las necesidades de insumos y recursos materiales y talentos humanos indispensables para el desarrollo del FIBDC con la calidad y frecuencia establecidas.

Definir con las instituciones y organizaciones la incorporación activa en los diferentes espacios del Foro de innovación según planificación.

Garantizar el cumplimiento del programa del Foro de innovación en cada etapa.

Asegurar la adecuada visualización del FIBDC y sus resultados incluida en la estrategia comunicativa.

Establecer un chequeo sistemático para evaluar el cumplimiento de sus objetivos.

Interacción permanente y fertilización cruzada.

Temporalización: abarca 2 momentos. El primero referido al modelo en sus etapas de diseño e implementación y que incluye desde el diagnóstico hasta la evaluación final. Y un segundo proceso que es el de los Foro los cuales estarán montados en un sistema de trabajo que responde a un cronograma anual y que se distribuye de forma uniforme en la etapa con un objetivo general y específico para cada uno y que se distingue uno del otro respondiendo a este. Los ciclos responden a las tipologías las cuales se nombran teniendo en cuenta esos objetivos y el programa (de sensibilización, de divulgación de resultados, de competencias, entre otras modalidades) y pueden ir surgiendo en la medida que se implementa y que lo permite la flexibilidad del proceso.

Conclusiones

En un mundo cambiante y globalizado la innovación no es una opción es una obligación y el objetivo está en llegar a ser una empresa innovadora. La innovación ha de ser humanista y social en sus diferentes magnitudes, formas, tipologías se impone para poder avanzar en desarrollo multidimensional en beneficio de la sociedad y desde la premisa de la sostenibilidad, la ética, la inclusión, entre otros. Cuba cuenta con un contexto favorable para el desarrollo del territorio sustentado en su marco legal y la voluntad política, programas y compromisos internacionales que se fundamenta desde un Modelo de gestión de gobierno basado en ciencia e innovación.

La metodología para el FIBDC tiene como principios la flexibilidad, la creatividad en su diseño, la opinión de los participantes y especialistas de las diferentes esferas que lo representa, la contextualidad con adaptación a las diferentes variables que lo componen, la diversidad y riqueza cultural, es un proceso transversal de desarrollo de capacidades en cada parte del modelo, en cada actividad del Foro en sí y para todos los que participan. El FIBDC constituye un espacio de creación, de aprendizaje, de prácticas, identitario, de articulación que progresivamente incorpora una cultura innovadora a los diversos beneficiarios del proceso.

Recomendaciones

Socializar en diferentes espacios académicos, científicos, institucionales y comunitarios la metodología del FIBDC para su adecuación en los diversos contextos fin de motivar hacia la innovación y la creatividad centrado en el desarrollo de capacidades y el fomento de una cultura innovadora.

Referencias Bibliográficas

Agustí Strid, A. y et al (2022) *Guía práctica de financiación basada en resultados en el sector de agua y saneamiento. Banco Iberoamericano de Desarrollo*. Nota técnica del BID; 2441.

ANPP (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana.

Centro Social de Alto Impacto CISAI (2019) *Innovación social*. CISAI — Centro Social de Alto Impacto. Jan 17, 2019·3 min read.

CEPAL (2022) *Innovación para el desarrollo: la clave para una recuperación. Transformadora en América Latina y el Caribe* (LC/CCITIC.3/3/-*), Santiago, 2022.

Consejo de Estado, (2021). *Decreto 33/2021 Para la Gestión Estratégica del Desarrollo Territorial*. (GOC-2021-359-O40). Gaceta Oficial de la República de Cuba. MINJUS.

Díaz Pacheco, M. V. (2020) *Metodología para la gestión de la innovación en la empresa*. Universidad Católica De San Antonio. Murcia (España) VIII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones.

Foro Consultivo Científico y Tecnológico, AC (2018) *Nuevos enfoques de la innovación: Inclusión social y sostenibilidad*. Agosto 2018, FCCyT. Impreso en México.

Foro de Guanajuato (2016) *Innovación para el Desarrollo Sostenible*. Innovación y cooperación social, científica e intelectual para el Desarrollo Sostenible 2030: una apuesta desde la UNESCO. México.

OECD (2015) Manual de Frascati. Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental. Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología FECYT encargada de la edición en español.

OECD/Eurostat (2005) Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. OCDE y Eurostat.

PCC (2017). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: propuesta de Visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. Documentos del 7mo. Congreso del Partido.

Pérez Hernández, L. y Díaz Legón, O. J. (2019). *Municipio y política pública local. Una mirada al contexto cubano desde la Constitución*. Universidad de la Habana. Cuba.

Ramos, A. E., Brito, A. y Martínez, R. (2017). La universidad en la consecución de municipios inteligentes por un desarrollo local sostenible. Indexada en IN-Recs; LATINDEX; DICE; ANECA; ISOC; RePEc y DIALNET. www.eumed.net/rev/delos/30 Vol 10. N°30.

Ramos, A. E., Brito, A., Artigas, E. y Báez, D. (2016). Pensar y actuar de manera diferente para la prosperidad y sostenibilidad. Universidad Agraria de La Habana.

Secretaria de Integración Social (2020) Memorias Primer foro de innovación en gestión pública y social.

Alcaldía Mayor de Bogotá.