

REVISTA DE EXTENSIÓN UNIVERSIDAD EN DIALOGO

ISSN: 2215-2849 / e-ISSN: 2215-4752

Vol. 15(1), enero-junio, 2025: 1-33

 <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/dialogo>

 <https://doi.org/10.15359/udre.15-1.7>

Recibido 24/5/2024

Aceptado 11/3/2025

Cita en APA (7° ed.): Vargas, K., Zumbado, C. y Murillo, D. (2025). El Bosque: aprendizajes y experiencias de la primera fase de ejecución del hábitat de innovación (2021-2022) Universidad Nacional. *Revista de Extensión Universidad en Diálogo*, 15(1), 1-33. <https://doi.org/10.15359/udre.15-1.7>



El Bosque: aprendizajes y experiencias de la primera fase de ejecución del hábitat de innovación (2021-2022) **Universidad Nacional**

El Bosque: Learnings and Experiences from the First Phase of Implementation of the innovation habitat (2021-2022) Universidad Nacional

El Bosque: aprendizagens e experiências da primeira fase de execução do habitat de inovação (2021-2022) Universidade Nacional

Karla Vargas Herencia

Escuela de Arte y Comunicación Visual, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica

 <https://ror.org/01t466c14>

 karla.vargas.herencia@una.ac.cr

 <https://orcid.org/0000-0002-6131-0294>

Carolina Zumbado Cambronero

Escuela de Arte Escénico, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica

 <https://ror.org/01t466c14>

 carolina.zumbado.cambronero@una.cr

 <https://orcid.org/0000-0003-3906-4725>

Daniel Murillo Barboza

Escuela de Administración, Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica

 <https://ror.org/01t466c14>

 daniel.murillo.barboza@una.cr

 <https://orcid.org/0009-0005-3908-2343>

Resumen

El proyecto *El Bosque* surge en respuesta a la crisis sanitaria que afectó al sector artístico y cultural de Costa Rica, debido al SARS-CoV-2. Este artículo describe la implementación de la primera fase del hábitat de innovación *El Bosque*, durante los años 2021 y 2022. Su propósito fundamental fue el desarrollo de una propuesta de valor para el intercambio de conocimientos, con el fin de impulsar la recuperación económica del sector artístico, integrando activamente estudiantes de la Universidad Nacional (UNA). Mediante un enfoque de innovación abierta, *El Bosque* estableció alianzas estratégicas con diversos entornos y expertos en múltiples disciplinas.

Este trabajo destaca las características y las singularidades del proyecto, que se manifestó en la oferta de un programa de asesorías y la realización de eventos públicos diseñados para apoyar a personas con emprendimientos. A través de un análisis reflexivo de los procesos y los logros obtenidos, el artículo subraya los aprendizajes, las experiencias y la contribución de *El Bosque* en la promoción de la innovación y el fomento de una mejora continua para la sostenibilidad de los emprendimientos que participaron en la primera fase.

Palabras claves: Arte, creatividad, cultura, diálogo de saberes, emprendimientos, hábitat de innovación

Abstract

The *El Bosque* project emerged in response to the health crisis that affected the artistic and cultural sector of Costa Rica, due to SARS-CoV-2. This article describes the implementation of the first phase of the *El Bosque* innovation habitat, during the years 2021 and 2022. Its fundamental purpose was to develop a value proposition for knowledge exchange to boost the economic recovery of the artistic sector, actively integrating students from the National University (UNA). Through an open innovative approach, *El Bosque* established strategic alliances with various innovative environments and experts across multiple disciplines. This work highlights the characteristics and uniqueness of the project, which was reflected in the offering of an

Resumo

O projeto *El Bosque* surge em resposta à crise sanitária que afetou o setor artístico e cultural da Costa Rica, em decorrência do SARS-CoV-2. Este artigo descreve a implementação da primeira fase do habitat de inovação em *El Bosque*, durante os anos de 2021 e 2022. Seu propósito fundamental foi o desenvolvimento de uma proposta de valor para o intercâmbio de conhecimentos, com o objetivo de impulsionar a recuperação econômica do setor artístico, integrando ativamente estudantes da Universidade Nacional (UNA). Por meio de uma abordagem de inovação aberta, *El Bosque* estabeleceu alianças estratégicas com diversos ambientes e especialistas em múltiplas disciplinas. Este trabalho destaca as características e sin-

advisory program and the conduct of public events designed to support individuals with entrepreneurial ventures. Through a reflective analysis of the processes and achievements, the article emphasizes the learnings, experiences, and contributions of *El Bosque* in promoting innovation and encouraging continuous improvement for the sustainability of the ventures that participated in the first phase.

Keywords: Art, creative, culture, creativity, dialogue of knowledge, innovation habitat, ventures.

gularidades do projeto, que se manifestou na oferta de um programa de assessorias e na realização de eventos públicos desenhados para apoiar pessoas com empreendimentos. Através de uma análise reflexiva dos processos e dos resultados alcançados, o artigo sublinha os aprendizados, as experiências e a contribuição de *El Bosque* na promoção da inovação e no estímulo a uma melhoria contínua para a sustentabilidade dos empreendimentos que participaram da primeira fase.

Palavras-chave: Arte, criatividade, cultura, diálogo de saberes, empreendimentos, habitat de inovação.

La innovación abierta es la colaboración creativa con los demás para lograr un propósito común.

Charles Leadbeater

¿Qué es *El Bosque*?

El Bosque es definido como un hábitat de innovación, conformado por una red de empresas, profesionales y personas académicas de diversas disciplinas. Se caracteriza por promover el diálogo de saberes, entendido “como un proceso de comunicación de saberes, de intercambio de experiencias y complementación de conocimientos” (Leff, 2004, p. 21), a través de un programa integral de asesorías y actividades educativas. Este proyecto surgió en el 2020, un año marcado por el impacto de la pandemia de SARS-CoV-2 en el sector artístico-cultural de Costa Rica, que enfrentaba desafíos significativos debido a su dependencia de espacios físicos para la realización de eventos y actividades culturales, a la necesidad urgente de integrar tecnologías y estrategias digitales, así como innovar en el diseño de productos y servicios, y adoptar mejores prácticas de gestión de proyectos.

Diversas fuentes institucionales y académicas documentaron el impacto severo y las afectaciones económicas, la pérdida de empleo y la precarización laboral que enfrentaron artistas, creadores y gestores culturales en América Latina. Según un informe conjunto de la UNESCO y el BID citado por la OEI (2021), las restricciones sanitarias afectaron a 2,6 millones de empleos culturales en la región, y cerca del 50 % de los trabajadores del sector perdió hasta el 80 % de sus ingresos durante el 2020. La cadena de valor del sector creativo se vio fuertemente debilitada, especialmente para artistas independientes y trabajadores informales.

En Costa Rica, el Ministerio de Cultura y Juventud reportó, en una encuesta realizada en marzo de 2020, que el 12,3 % de los trabajadores artísticos encuestados vivía en situación de pobreza o pobreza extrema, siendo, particularmente vulnerables, a los efectos de la pandemia. Las principales preocupaciones identificadas fueron la pérdida de ingresos por cancelaciones (22 %), el incumplimiento de pagos básicos (16 %), la pérdida de empleo (12 %) y la acumulación de deudas (9 %) (UNESCO, 2020).

Frente a esta crisis, el sector artístico articuló demandas claras para evitar el colapso de sus actividades y espacios. Se exigieron medidas urgentes como fondos de rescate, créditos y alivios fiscales, pero, también se gestaron procesos de colaboración más profundos entre academia y la comunidad artística. En Costa Rica, por ejemplo, el sindicato UTM impulsó, junto a la Universidad de Costa Rica, una investigación participativa para visibilizar las vivencias del gremio durante la crisis (Dobles Oropeza et al., 2022). Estas experiencias de co-construcción de conocimiento marcan una diferencia importante respecto al paradigma tradicional de transferencia, y se vinculan directamente con la manera en que se gestó *El Bosque*.

En este contexto, la demanda social que dio origen a *El Bosque* surgió de manera explícita desde el propio sector artístico universitario. Estudiantes, egresados y académicos del CIDEA se acercaron al Programa Investigación Arte y Transmedia (IAT) para compartir los retos que enfrentaban: desde la suspensión de actividades presenciales has-

ta la reconversión de sus prácticas creativas y productivas. Este flujo de inquietudes motivó la creación de un proyecto que no sólo ofreciera apoyo, sino que propiciara un aprendizaje colaborativo. Lejos de operar bajo una lógica unilateral de ayuda.

El Bosque fue concebido como un ecosistema de innovación contextual, capaz de articular saberes diversos y responder con agilidad a las demandas del sector artístico-cultural afectado por la pandemia. A través de la implementación de recursos tecnológicos audiovisuales, desarrollando estrategias de marketing, optimizando procesos de innovación y promoviendo la gestión eficaz de proyectos artísticos. Este esfuerzo buscaba contribuir a la recuperación económica del sector, transformándose en una aceleradora que co-crea soluciones creativas y sustentables.

La etapa inicial de *El Bosque* tuvo como objetivo facilitar el diálogo de saberes, estableciendo así los cimientos para un ecosistema de innovación que promueve la solidaridad económica y la innovación, no solo dentro del ámbito artístico, sino también entre la comunidad académica, particularmente en la Universidad Nacional (UNA). Esta visión enfatiza el papel crucial de los entornos de innovación en el fomento del desarrollo socioeconómico a nivel local y regional, mediante la colaboración y el intercambio de ideas entre los distintos actores del ecosistema de innovación.

En su desarrollo, *El Bosque* ha adoptado un modelo de innovación abierta, integrando recursos tanto internos como externos para acelerar el proceso de innovación. Este enfoque se basa en una metodología colaborativa y multi y transdisciplinaria, promoviendo la formación de alianzas estratégicas con otros entornos de innovación y expertos en innovación, arte y gestión. Además, ha incentivado la participación y formación de estudiantes, y fortalecido a artistas y a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de productos y servicios artísticos y culturales.

Este artículo está organizado de tal forma que parte del proceso de formación del hábitat *El Bosque*, detallando inicialmente los conceptos fundamentales sobre los ecosistemas de innovación, lo que constituye

un hábitat de innovación, y las tipologías de hábitats. Posteriormente, se describe la propuesta de valor de *El Bosque*, abarcando las etapas de conceptualización, diseño, validación, además de la convocatoria, la selección y la implementación del programa de asesorías. También se examinan los eventos públicos, las estrategias de divulgación y socialización, la participación estudiantil, y, finalmente, se comparten los aprendizajes obtenidos y las conclusiones.

Formación de *El Bosque*

La formulación de *El Bosque* participó del concurso por el fondo especial FIDA -Fondo Institucional de Desarrollo Académico- de la Universidad Nacional (UNA), el cual es un mecanismo que permite canalizar recursos para apoyar y promover la ejecución de propuestas académicas institucionales; especial, porque en esta ocasión, en el año 2020, se enfocó en invertir en los PPAA -Programa, Proyecto y Actividades Académicas- que contribuyan en la reactivación económica post-pandemia. El presupuesto asignado por este fondo especial contribuyó para que *El Bosque* contara con tiempo de estudiantes asistentes, equipo tecnológico y profesionales en procesos de innovación para robustecer las capacidades del equipo de personas que integraron *El Bosque*.

Otro aspecto importante que determinó el desarrollo de hábitat de innovación es que surgió adscrito al Programa Investigación Arte y Transmedia (iAT) del CIDEA y, en coordinación con este Programa, tuvo acceso a equipo tecnológico (equipo de video, fotográfico y de audio), a la infraestructura del iAT y al personal profesional integrado por técnicos (en diseño gráfico, audiovisual, sonido y diseño web), académicos (profesionales en diversas áreas del arte: escénicas y artes visuales), personal administrativo e informáticos. Justo la vinculación con el Programa fue lo que permitió el asidero de ideas que dieron lugar a *El Bosque*. Además, la experiencia se enriqueció a partir del diálogo con otros proyectos del Programa iAT que se desarrollaron de forma paralela, como por ejemplo: Condiciones de trabajo digno para

artistas jóvenes y El plan multimedia, Cursos de Vinculación Externa Remunerada, entre otros. Si bien, no todos estos proyectos tenían una relación directa con *El Bosque*, en cuanto a temática, fue significativo contar con un espacio que permitiera el diálogo y el compartir de experiencias, métodos y herramientas. Todo esto nutrió el proceso y el desarrollo del proyecto.

El Bosque desde sus inicios contó con el acompañamiento de la Vicerrectoría de Investigación (VI) para la formulación del proyecto. La figura de la persona asesora de la VI en un inicio amplió la perspectiva en cuanto a la variedad de tipologías de hábitat de innovación que se detallarán en el siguiente apartado. Además, nutrió la reflexión orientada hacia los objetivos de la UNA, facilitó la vinculación con otros hábitats de la institución, mediante la coordinación de actividades para el desarrollo de políticas institucionales de innovación y emprendimiento de la Universidad Nacional.

¿Qué son los ecosistemas de innovación?

Antes de presentar la propuesta de valor de *El Bosque* es pertinente abordar que el término *hábitat de innovación* surge del concepto “ecosistemas de innovación”, el cual se asienta sobre bases conceptuales que inicialmente se asocian a los sistemas biológicos, lo que da lugar a las analogías realizadas a favor de los ecosistemas de innovación.

Autores como Lemos (2011) y Hamad et al., (2015) hacen referencia a este tipo de reflexiones y comparaciones con el ecosistema biológico. Hamad et al., (2015) entienden los ecosistemas biológicos como conjuntos complejos de relaciones entre los recursos vivos de un área, cuyo objetivo es mantener un estado de equilibrio sostenible. Lemos (2011) corrobora esta información y también indica que el ecosistema permite describir grupos heterogéneos de actores que trabajan de forma cooperativa e interdependiente. (Depiné & Teixeira, 2018, p. 13)

Por su parte, Spinosa, et al. (2015), describen los ecosistemas de innovación como entornos que fomentan el conocimiento y el emprendimiento, orientados a la generación de innovaciones de manera cons-

tante. Estos ecosistemas son concebidos como áreas donde ocurre un aprendizaje mutuo, se facilita el diálogo de saberes y las prácticas productivas, y se potencia la colaboración entre distintos participantes del ámbito de la innovación. Aunque suelen tener su origen en entornos como parques tecnológicos o científicos, su alcance trasciende estas fronteras. Se identifican por ser organizaciones dedicadas a impulsar la cultura innovadora y la competitividad de las empresas y las entidades de investigación. Su labor incluye fomentar la interacción y el traspaso de conocimientos y tecnologías entre el ámbito académico, los institutos de I+D (Investigación y Desarrollo), las empresas y sus mercados. Además, buscan apoyar la creación y el desarrollo de empresas mediante procesos de incubación de nuevas empresas, así como promover la sinergia entre los distintos agentes involucrados. Esto implica una colaboración y un esfuerzo conjunto entre el Gobierno, la academia, las corporaciones y las organizaciones no gubernamentales.

Los entornos de innovación se definen como organizaciones enfocadas en fomentar la prosperidad, la cultura de innovación y la competitividad entre las corporaciones. Estos espacios promueven la colaboración y el intercambio de conocimientos entre entidades dedicadas a la innovación, creando un ecosistema propicio para el desarrollo empresarial innovador. En estos entornos, los emprendedores encuentran un lugar donde la innovación florece gracias a una atmósfera de colaboración y confianza. Estos ambientes son componentes clave de los ecosistemas de innovación, redes que facilitan las interacciones entre diferentes actores, incluyendo a los consumidores, los proveedores de servicios, y la industria, en un marco de apoyo mutuo.

La interacción entre la universidad, el Gobierno, y el sector productivo forma la base de la innovación conocida como la Triple Hélice (Etzkowitz, Solé & Piqué, 2007), a la que se suma la sociedad civil o la comunidad, configurando la Cuarta Hélice (Carayannis, & Campbell, 2009). Este modelo refleja cómo la dinámica entre las autoridades y la ciudadanía se transforma, promoviendo una ciudadanía más proactiva, crítica y participativa. Este cambio facilita la cooperación entre el

Gobierno, las empresas, las instituciones académicas y las organizaciones sociales, para enfrentar retos sociales.

En el entorno universitario, los hábitats de innovación son una oportunidad para articular visiones y repensar los modelos de desarrollo existentes y la ética en torno a los procesos de intercambio de valor desde una perspectiva humanista y consciente de las desigualdades de oportunidades y las barreras sociales. En este sentido, resulta fundamental lo que se destaca en el informe técnico *Ecosistemas de Innovación Social: El Caso de las Universidades de América Latina*:

Gática et al. (2015) muestra como autores comparan los ecosistemas de innovación con una red social que opera de manera similar a un sistema biológico, donde las personas reducen los costos asociados a las barreras sociales. Además, los investigadores destacan que la fortaleza de estos ecosistemas de innovación reside en varios elementos clave: la diversidad de habilidades y talentos, la prevalencia de la confianza que supera cualquier barrera social, una orientación hacia metas que trascienden el beneficio inmediato y normativas sociales que favorecen la colaboración y la experimentación entre las personas. (Gática et al., 2015, p. 15)

Dentro de este marco, un hábitat de innovación se presenta como un espacio diseñado para nutrir el nacimiento y crecimiento de nuevas entidades, ofreciendo una variedad de servicios y recursos que promueven la creación de empresas al combinar talento, capital, tecnología y conocimiento. Esto contribuye a maximizar las oportunidades emprendedoras y agilizar el proceso de llevar innovaciones al mercado.

Los hábitats de innovación se han convertido en asideros de innovación, indispensables para apoyar el desarrollo socioeconómico local y de la región. En el artículo de Machado, et al. (2016) presenta una revisión bibliométrica, en la que evidencia, a través de un mapeo científico, la producción relacionada con el tema, a partir de los datos de Scopus permitió identificar que, en el 2008, las investigaciones sobre hábitats de innovación se han intensificado, surgiendo investigaciones en el campo de las tecnologías, así como la innovación, en general, relacionada con los sistemas de innovación regionales y nacionales.

Los hábitats de innovación son catalizadores en la transformación del conocimiento, tanto científico como artístico, generado dentro o a través de las universidades hacia productos o servicios con viabilidad comercial. Estos espacios abren puertas a nuevas oportunidades para la comunidad y su entorno, permitiendo expandir su influencia a escala regional, nacional e internacional. Entre las diversas formas que estos hábitats pueden tomar, se incluyen: Hoteles Tecnológicos, Pre-Incubadoras, Incubadoras, Aceleradoras, Núcleos de Innovación Tecnológica, Centros de Innovación, Polos Tecnológicos, Parques Tecnológicos y Ciudades del Conocimiento, entre otros, cada uno adaptándose a diferentes etapas y necesidades del proceso innovador.

Entre la diversidad de entornos dedicados a la innovación, es importante resaltar el papel de las Pre-Incubadoras, las cuales están frecuentemente asociadas a las universidades y se enfocan en fomentar y difundir la cultura del emprendimiento. Proporcionan, no solo un espacio físico, sino también, orientación en aspectos de gestión empresarial y tecnológica. Su objetivo es brindar soporte a los emprendedores, ofreciendo recursos para evaluar la viabilidad técnica y económica de sus proyectos, y asistir en la elaboración de planes de negocios, estrategias de *marketing* y enfoques estratégicos generales. Las Pre-Incubadoras sirven como puente entre la investigación académica y la generación de entidades innovadoras, desempeñando un rol crucial en minimizar los riesgos asociados con la conversión de una idea innovadora en un producto o una nueva empresa.

Las aceleradoras impulsan el crecimiento de las empresas emergentes, ya sea proveyendo financiación inicial de inversores o facilitando asistencia en gestión elemental. Generan espacios de trabajo y ofrecen mentoría, servicios administrativos, acceso a redes de contactos, y conocimientos especializados, favoreciendo así la consolidación y expansión de los nuevos negocios. Además, contribuyen al desarrollo organizacional, la obtención de recursos y apoyan la entrada y el establecimiento en

el mercado de las empresas. Las aceleradoras pueden operar tanto en modalidades presenciales como virtuales (Luz et al., 2014).

Creación de la propuesta de valor de *El Bosque*

En este apartado se abordan las fases de conceptualización, diseño, validación y ejecución de *El Bosque* y su propuesta de valor, la cual consiste en un programa de asesorías y una serie de eventos públicos que han facilitado la transferencia y el intercambio de conocimientos, apoyando a emprendimientos dentro del sector. La definición de una propuesta de valor clara y el diseño de un proceso de convocatoria y selección eficaz han permitido alcanzar a la población objetivo de manera efectiva. Este segmento presenta el desarrollo de la primera fase de *El Bosque* y plantea reflexiones sobre el proceso.

Programa de asesorías: conceptualización, diseño y validación.

La versión inicial de la propuesta de valor de *El Bosque* contemplaba un programa de formación de 21 sesiones impartidas virtualmente, adaptándose a las limitaciones impuestas por la pandemia de SARS-CoV-2. Esta propuesta evolucionó hasta incluir 9 sesiones de asesorías grupales y 8,5 horas de tutoría individual. Basándose en el enfoque de innovación abierta, que valora tanto el saber interno como el externo para estimular la innovación, esta metodología es particularmente útil cuando la organización carece de los conocimientos, fuentes o recursos necesarios para innovar, recurriendo así a recursos externos, como la retroalimentación de clientes, competidores u otros agentes (Chesbrough, 2011). En esta línea, se entendió la innovación como resultado de procesos colaborativos que permiten la articulación de saberes diversos, provenientes de múltiples actores claves.

Este paso de la propuesta inicial a la versión definitiva implicó un proceso iterativo de ajustes, en el que se involucraron nueve perso-

nas artistas con experiencia en el desarrollo y gestión de proyectos y miembros de colectivos y organizaciones como la Bienal Wrong, Pulgateca y Cooperactiva R. L., quienes brindaron aportes sustantivos sobre requerimientos, desde la perspectiva de usuarios finales. Este proceso implicó un ejercicio activo de diálogo de saberes, al integrar los conocimientos empíricos de las personas participantes con la propuesta base planteada por el equipo de *El Bosque*. También se contó con la participación de dos expertos externos de la Universidad Nacional, especializados en pre-incubación y aceleración de emprendimientos artísticos y culturales. Estos expertos provienen de Parque la Libertad y la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (AUGE) de la Universidad de Costa Rica. Sus recomendaciones enriquecieron tanto la propuesta de valor como el proceso de convocatoria y selección, ajustándose a las necesidades del público objetivo y definiendo con precisión el alcance de la propuesta.

El resultado fue una propuesta bien equilibrada, dirigida a artistas que ya operan negocios y comercializan productos o servicios artísticos y culturales. Con la propuesta final, se buscó establecer las bases para que los participantes pudieran innovar en sus modelos de negocio, de manera efectiva y simplificada, considerando la innovación como cambios que generan o redistribuyen valor, según la percepción de la organización y las partes interesadas (*Organización Internacional de Normalización, 2019*). Desde la formulación, esta propuesta se concibió como una plataforma de encuentro, donde el saber técnico, académico y artístico dialogan, de forma horizontal, promoviendo aprendizajes compartidos y soluciones co-construidas.

Se adoptó el pensamiento de diseño o *design thinking* como base metodológica fundamental para las sesiones de asesoría grupal e individual. Este enfoque permite desarrollar procesos de innovación centrados en las personas. Equilibra las necesidades de las personas y las capacidades organizacionales para crear soluciones factibles que agreguen valor a las personas usuarias o clientes y que sean rentables para la organización (*Brown, 2008*). El pensamiento de diseño implica 4 fases principales. Este método abarca varias fases desde la empatía

hasta la definición, ideación, prototipado y pruebas, permitiendo una refinación continua de la propuesta de valor.

En la fase de “empatizar” se busca entender al usuario, su contexto y lo que el usuario experimenta. En la etapa “definir” se toman los hallazgos de la fase anterior para definir uno o varios problemas específicos por resolver. En el proceso de “ideación” se generan ideas a nivel de concepto que pueden resolver, de manera total o parcial, los problemas definidos anteriormente. Posteriormente, en “prototipar”, se transforman las ideas a nivel de concepto en representaciones que puedan ser percibidas por los sentidos y con las cuales el usuario puede interactuar. Por último, “testear” implica poner a prueba los prototipos con la intención de validar las ideas con los usuarios, identificar nuevos requerimientos y mejorar las ideas y los prototipos. Este proceso se desarrolla de forma iterativa hasta tener una propuesta de valor o solución que logre atender de buena forma los requerimientos del usuario. Cada una de estas fases se incluyeron no solo como una herramienta metodológica, sino también, como una oportunidad para el intercambio reflexivo y la integración activa de los saberes de los participantes.

Las sesiones de asesoría grupal se diseñaron para que los participantes aplicaran herramientas y técnicas del Pensamiento de Diseño en la innovación de sus modelos de negocio. Además, se proporcionaron asesorías individuales para cubrir necesidades específicas en áreas como gestión estratégica, financiera y de *marketing*, ofreciendo un soporte personalizado y efectivo. Ambos formatos de asesoría ofrecieron espacios de mediación donde el conocimiento circulara de manera multidireccional, tanto entre participantes como con las personas facilitadoras, buscando que todas las partes se nutrieran mutuamente de las experiencias, desafíos y visiones compartidas.

Convocatoria y proceso de selección del programa de asesorías

Tras finalizar la elaboración de la propuesta de valor que comprendió el Programa de asesorías, el equipo del proyecto avanzó hacia la estructuración del proceso de selección, diseñado con las contribuciones de expertos externos consultados previamente. Este proceso, dividido en 6 etapas, buscó atraer participantes con un interés auténtico en el programa y minimizar la tasa de abandono. La convocatoria contó con el apoyo del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, el Sistema de Información para las Artes (Sicultura) y la Vicerrectoría de Investigación de la UNA, que ayudaron a difundir la convocatoria y proporcionaron las bases de datos para el envío de comunicaciones por correo electrónico.

Para la selección de participantes, se conformó el jurado, compuesto por 3 personas del equipo del proyecto y 1 persona externa al equipo de trabajo de *El Bosque*. Este jurado fue el encargado de revisar el cumplimiento de los requerimientos de la convocatoria y seleccionar a las personas participantes.

La etapa inicial de preinscripción requería que los interesados completaran un formulario para recabar información sobre sus modelos de negocio, facilitando así el desarrollo de la segunda fase del proceso. De las 52 personas que completaron este formulario, el jurado evaluó las solicitudes y seleccionó 30 para una revisión más detallada, descartando 19 por información insuficiente. Basándose en criterios específicos, 24 solicitudes avanzaron a la siguiente etapa, donde los preseleccionados debían enviar un video de máximo 5 minutos expresando su interés en participar en *El Bosque*. De los 31 preseleccionados, 17 cumplieron con este requisito. Tras una evaluación cuidadosa y discusión en grupo, el jurado eligió a las 17 iniciativas que cumplieran con el perfil deseado y habían completado satisfactoriamente todas las etapas del proceso de selección. Las personas seleccionadas fueron notificadas de su admisión en el programa. Entre las actividades lucrativas de los seleccionados se incluyen enseñanza de teatro, pintura, escultura, producción de

eventos de entretenimiento, creación de productos musicales y diseño y confección de artesanías.

Ejecución del programa de asesorías

En la fase de implementación del programa de asesorías, se contó con la participación de 17 emprendedores, 12 completaron el proceso de asesoría grupal, y 13 personas participaron de los espacios de asesoría individual. Desde el inicio, el enfoque metodológico buscó propiciar procesos de construcción colectiva de conocimiento, en un entorno colaborativo, donde cada participante pudiese compartir experiencias, retos y aprendizajes, generando así un espacio de aprendizaje horizontal. A lo largo de este programa, los participantes tuvieron la oportunidad de revisar y perfeccionar sus modelos de negocio y fortalecer el diálogo de saberes entre pares. Esto incluyó la cocreación de estrategias para mejorar y expandir sus negocios mediante nuevos modelos, servicios, productos y maneras efectivas de comunicar su valor único al mercado. El objetivo principal fue que, con la orientación de los facilitadores, las personas participantes dominaran herramientas y técnicas que impactaran estratégicamente su emprendimiento.

Las asesorías grupales iniciaron con la construcción de un modelo de negocio utilizando la herramienta Canvas de Alexander Osterwalder. Este ejercicio permitió evaluar los componentes críticos del modelo de negocio a través de la herramienta FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), estableciendo una base sólida para el desarrollo de estrategias, tanto en sesiones grupales como individuales. Se emplearon métodos de pensamiento de convergencia y divergencia, como el *brainwriting* y la evaluación multicriterio, para identificar y priorizar problemas, utilizando matrices basadas en la urgencia e importancia para problemas, y el esfuerzo e impacto para soluciones. La implementación del enfoque de Diseño Centrado en el Usuario y el Pensamiento de Diseño fue crucial para refinar y generar nuevas propuestas de valor, partiendo de los puntos de dolor y beneficios esperados por los clientes. Asimismo, se abordaron estrategias de *mar-*

ket ing utilizando el embudo de ventas de Elmo Lewis, ayudando a los participantes a definir tácticas para atraer y retener clientes.

En las asesorías individuales, el diálogo entre participante y facilitador se volvió más personalizado. Aunque cada empresa presentó necesidades únicas, se trataron temas comunes como la gestión financiera, *marketing* digital, formación de alianzas estratégicas, diseño y validación de nuevas propuestas de valor, la planificación y ejecución estratégica del negocio. A lo largo de 16 semanas, las 8 sesiones de asesoría individual se configuraron como espacios de escucha activa, reflexión crítica y construcción de soluciones, reafirmando el compromiso de *El Bosque* con una lógica de acompañamiento basado en el reconocimiento mutuo y la autonomía de cada participante. Fue así como los emprendedores trabajaron en identificar, priorizar y abordar desafíos específicos, con un enfoque en la autogestión y el desarrollo de habilidades prácticas, principalmente porque varios emprendimientos estaban integrados por 2 personas.

Este proceso culminó con una presentación final donde cada participante tuvo la oportunidad de mostrar las innovaciones y avances realizados en sus empresas durante el programa, demostrando el valor tangible del asesoramiento recibido. Más allá de evidenciar las transformaciones técnicas o estratégicas en sus negocios, este cierre representó un momento de validación del proceso colectivo y del conocimiento generado conjuntamente, reafirmando el valor del diálogo de saberes como eje central del modelo de asesorías de *El Bosque*.

Eventos públicos de *El Bosque*

En paralelo a las asesorías ofrecidas por el hábitat de innovación *El Bosque*, se organizaron eventos públicos enfocados en el intercambio de conocimientos y el diálogo de saberes y experiencias. Estos acontecimientos surgieron de la necesidad de reflexionar sobre temas relevantes identificados tanto en las asesorías, como en los encuentros previos correspondientes a la etapa de diseño de la propuesta de valor, y fueron desarrollados con la colaboración integral del equipo de *El*

Bosque, incluyendo áreas de diseño, producción audiovisual, logística y con el valioso apoyo de estudiantes asistentes.

El año 2022 marcó la implementación de estos espacios de diálogo y aprendizaje, siguiendo la planificación realizada en el 2021. “Experiencias de Emprendimientos Creativos” fue el evento inaugural, reuniendo a emprendedores para discutir sobre sus logros, desafíos, y estrategias implementadas para mantener activos sus proyectos. Los emprendimientos presentados, que abarcaban desde iniciativas de *pole dance* hasta *criptoarte*, estaban liderados por mujeres, enriqueciendo el evento con perspectivas de inclusión y empoderamiento femenino.

La realización de este primer evento virtual supuso un valioso proceso de aprendizaje para el equipo organizador (académicas, técnicos y estudiantes asistentes), quienes ganaron una experiencia clave para la planificación de futuras actividades. La adaptación a la nueva realidad digital, impuesta por la pandemia, demandó el desarrollo de nuevas habilidades y competencias para la gestión de eventos en línea.

Una pregunta recurrente durante las asesorías fue cómo monetizar propuestas innovadoras en el ámbito creativo. Respondiendo a esto, el segundo evento se centró en el mercadeo enfocado en las artes, contando con expertos en mercadeo general y específico del sector artístico, orientado a precisar las necesidades de los artistas.

El evento final abordó la innovación desde las perspectivas de Uruguay y Costa Rica, destacando que ambos países, según el Informe de Índice de Desarrollo Humano del 2022 de las Naciones Unidas, indica que ambos países comparten índices de desarrollo similares. Este fue un foro de intercambio de experiencias y reflexiones sobre la importancia de incluir la innovación en agendas nacionales y ofrecer apoyo al sector creativo, contando con la participación de especialistas de los 2 países.

A raíz de la situación pandémica se planificaron los eventos, de forma remota, en plataformas digitales, las cuales se “constituyen en espacios que aportan amplias posibilidades, incorporan soluciones diversas, permiten la integración de contenidos, integran sistemas de evaluación y herramientas para la comunicación y la realización de actividades grupales” (Cáceres, et al. 2021, p. 13).

Todos los eventos se realizaron de forma remota y se transmitieron en redes sociales, lo que supuso un hito para el equipo, que tuvo que dominar herramientas de transmisión en vivo y estrategias de divulgación. Esto también representó una oportunidad formativa para los estudiantes asistentes de *El Bosque*, quienes se capacitaron en el uso de tecnologías necesarias para el éxito de estos encuentros.

Además, surgieron como espacios de diálogo de saberes pues suponen un intercambio intercultural de personas que se encuentran desarrollando la innovación desde diferentes puntos geográficos, prácticas y necesidades, donde se dieron según los autores *Tobo & Rodríguez* las “condiciones básicas que permiten el diálogo: que exista voluntad efectiva de establecerlo por parte de los sujetos, que se reconozcan mutuamente como interlocutores válidos, que se generen ámbitos que lo posibiliten y finalmente, que existan experiencias que se quieran compartir” (2023, p. 180).

Divulgación y socialización de la propuesta de valor

En complemento a los eventos de intercambio de conocimientos promovidos por *El Bosque* se desarrollaron estrategias de divulgación y socialización, aprovechando una variedad de medios de comunicación. Esto incluyó la creación de contenido gráfico y audiovisual, transmisiones en vivo y podcast, distribuidos a través de plataformas como YouTube, Instagram, Facebook, y el sitio web Programa Investigación, Arte y Transmedia (iAT). Dado que *El Bosque* forma parte del Programa iAT, y considerando los retos presentados por la pandemia, la adopción de tecnologías digitales se convirtió en una táctica fundamental. Esta estrategia no solo respondió a las limitaciones impuestas por el contexto sanitario mundial, sino que también, abrió nuevas vías para la comunicación y el intercambio de ideas.

El equipo de *El Bosque* emprendió la iniciativa de realizar entrevistas a los participantes, buscando difundir las experiencias y aprendi-

zajes del proyecto. A través de podcast, los creadores del hábitat compartieron, en formatos audiovisuales, los primeros pasos y la evolución del proyecto, proporcionando a *El Bosque* una identidad visual y auditiva. Estas narrativas se difundieron en diversas redes y plataformas, haciendo el proceso más accesible.

Una segunda estrategia de socialización y difusión se centró en crear espacios de diálogo con los emprendedores que completaron el ciclo de asesorías. El equipo de *El Bosque*, incluyendo a los estudiantes participantes, produjo y divulgó cápsulas audiovisuales en las que los emprendedores expusieron sus proyectos y reflexionaron sobre su experiencia en *El Bosque*. Este enfoque no solo dio continuidad a las enseñanzas de las asesorías, sino que reforzó la conexión con los proyectos creativos y proporcionó un medio para promover su desarrollo. Adicionalmente, estas cápsulas visualizaron el impacto positivo del hábitat y facilitaron la retroalimentación.

Además, a partir de la coordinación e interconexión de proyectos que significó el Programa iAT, se abrió un espacio en Radio CIDEA, que fue un espacio de difusión que nació en el programa iAT, el cual se encargó de difundir los distintos procesos y proyectos que se daban el Centro de Investigación, Docencia y Extensión artística de la UNA. Esto ofreció un foro accesible, tanto para la comunidad universitaria, como para el público en general, permitiendo conocer más sobre *El Bosque* desde la perspectiva de las estudiantes colaboradoras. Ellas compartieron detalles sobre la naturaleza del hábitat y el valor de su rol en la materialización de las diversas fases de *El Bosque*.

Participación estudiantil en el *El Bosque*

Durante su ejecución, el Hábitat de Innovación *El Bosque* contó con el invaluable aporte de 8 estudiantes procedentes de diversas unidades académicas. La colaboración de estos estudiantes, provenientes de campos tan variados como Arte y Comunicación Visual, Administración, Danza y Sociología, enriqueció el proyecto con un enfoque interdisciplinario. Esta diversidad de perspectivas representó un desafío y

se transformó en una oportunidad para fortalecer el proyecto, promoviendo la formación de un equipo de trabajo colaborativo y dinámico.

Este grupo de estudiantes asistentes, que se incorporó al equipo, recibió formación continua para adaptarse a las necesidades del hábitat. Esto incluyó el aprendizaje de herramientas tecnológicas y *software* especializado, una adaptación necesaria ante los desafíos impuestos por la pandemia.

Las habilidades particulares de cada estudiante permitieron la formación de 2 equipos especializados que trabajaron en conjunto e intercambiaron información constantemente. Por un lado, el grupo de diseño, integrado por estudiantes de Arte y Comunicación Visual y Danza, apoyó el proceso creativo y visual del hábitat, incluyendo la transmisión en vivo de eventos y la generación de propuestas creativas como la creación de la mascota de *El Bosque* (Figura 1), en colaboración con el técnico en diseño gráfico del equipo.

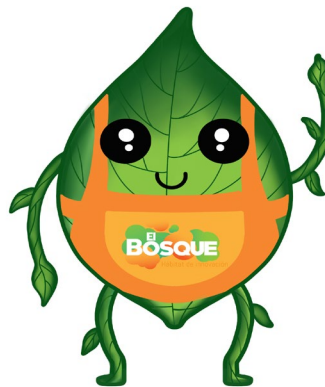


Figura 1

Mascota del Hábitat de innovación El Bosque

Fuente: Creación de estudiantes asistentes Valeria Gamboa y Kimberly Badilla.

El equipo de contacto, compuesto por estudiantes de Administración y Sociología, ofreció apoyo en la recolección de datos y el análisis para las asesorías, contribuyendo al fortalecimiento de competencias investigativas. Este equipo facilitó la interacción con los participantes de las asesorías y los expertos invitados a los eventos, además de sistematizar y compartir información relevante con el grupo de diseño, estimulando así el proceso creativo.

La incorporación de estos estudiantes asistentes resultó fundamental para expandir las capacidades del hábitat; su participación fomentó una cultura de investigación aplicada y de compromiso comunitario, reflejando el valor de la colaboración interdisciplinaria en entornos de innovación.

Según la UNESCO “el diálogo de saberes no supone ni plantea la anulación o fusión de disciplinas” (2021, p. 45). Esto implica que cada persona, desde su especialidad, puede aportar al proceso, lo que destaca la importancia del aprendizaje colectivo y el trabajo colaborativo para construir conocimiento. En el caso específico de El Bosque, esta dinámica generó un diálogo de saberes activo entre los participantes y facilitó el intercambio de conocimientos. La diversidad del equipo, lejos de ser un obstáculo, se convirtió en una fortaleza clave para el proceso de hábitat.

Aprendizajes de *El Bosque*

Capacitación: importancia de la actualización de conocimientos

El hábitat de innovación *El Bosque*, a pesar de respetar su programación y planificación de actividades, alineadas a las estrategias concretas ya presentadas en el artículo, abrió oportunidad para generar alianzas y participaciones emergentes, como es el caso de la participación en el Primer Diálogo Regional de Política de Industrias Culturales y Creativas con Enfoque Interseccional: El rol de las industrias culturales y creativas en relación con la reactivación económica, organizado por el

Banco Interamericano de Desarrollo (IDB por sus siglas en inglés) con miras a articular una red regional de actores.

Así mismo, participó en 2 encuentros con otros hábitats de la UNA, en coordinación con la Vicerrectoría de Investigación, para el reconocimiento de otros hábitats, detectar barreras y retos comunes e identificar oportunidades de apoyo y fortalecimiento para la articulación de esfuerzos. Además de representantes de *El Bosque*, en estos encuentros participaron: Ei Emprende de la Escuela de Informática; el Laboratorio de Fabricación del Departamento de Física y la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar, Emprende, de la Escuela de Ciencias Agrarias. Además, participaron representantes de la Oficina de Transferencia del Conocimiento y Vinculación Externa (OTVE), del Centro de Desarrollo Gerencial (CDG) de la Escuela de Administración y de la misma Vicerrectoría de Investigación. De estos encuentros surgió la oportunidad de contribuir, junto con otros hábitats, en la valoración y recomendaciones de un documento base para la creación de políticas institucionales de innovación y emprendimiento, con una perspectiva desde las prácticas artísticas, valiosa para el fortalecimiento y presencia del CIDEA. Este proceso fue gestionado por las vicerrectorías académicas, junto con la OTVE.

Un aspecto que nutrió el desarrollo de *El Bosque* fue la disposición de capacitación de las personas, en temas de definición de retos de innovación, con la Universidad Politécnica de Valencia, acción formativa financiada por el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF, en convenio con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), así como capacitaciones en herramientas tecnológicas de vanguardia como en Scanner 3D.

Intersección entre el arte y el emprendimiento

Un desafío significativo identificado en este hábitat de innovación reside en la intersección entre las prácticas artísticas y las exigencias del mercado. A menudo, las obras de arte surgen sin el propósito de alinearse con las dinámicas comerciales, una postura que, si bien puede ser auténtica y coherente con algunas expresiones artísticas, pue-

de limitar el diálogo con potenciales oportunidades de sostenibilidad y crecimiento, para otras prácticas que lo requieran.

En este sentido, la economía creativa se distingue en fusionar valores económicos y culturales, lo que la diferencia de otros sectores económicos. Las industrias creativas impulsan la innovación al desafiar los límites y supuestos establecidos, promoviendo un proceso disruptivo que fomenta la circulación de ideas creativas y su conexión con las realidades prácticas de la vida en un sistema económico (Newbigín, J., 2010).

A pesar de que el hábitat de innovación *El Bosque* está enfocado en los emprendimientos que se entienden como parte del sector productivo, también reconoce profundamente la importancia de la diversidad de enfoques y, por lo tanto, de que los artistas protejan la integridad de sus intenciones artísticas.

Sin embargo, es pertinente identificar que existe un paradigma arraigado que percibe la gestión empresarial como ajena o incluso adversa al ámbito artístico, lo cual puede obstaculizar el aprovechamiento de oportunidades y el desarrollo de un diálogo fructífero entre la creatividad artística y las posibilidades del mercado. Desafiar y reflexionar sobre estas premisas es esencial para explorar caminos innovadores que mejoren, tanto las condiciones de trabajo de los artistas, como la calidad de productos y servicios.

Como se menciona en la Economía Creativa y Cultural escrita por Newbigín (2010), “la creatividad es un motor para la innovación, lo que a su vez impulsa el cambio. En las industrias creativas, la creatividad juega un papel más protagónico que en otros segmentos económicos.” (p.17)

Ignacio, et al. (2009) proponen una revisión de la literatura y modelos de *marketing* para las artes y la cultura, distinto al modelo habitual aplicado a otros productos. Exponen una perspectiva relacional entre el arte y el mercadeo, considerando que el consumidor desempeña un papel crucial en la etapa final del proceso de producción del arte. Esta perspectiva relaciona al consumidor no solo como un complemento (o amenaza), sino como un agente activo en la valoración al mérito artístico. Esto sugiere una interacción social en la producción y recepción

del arte, donde la relación entre el arte y su recepción debe ser considerada como parte integral del propio concepto del arte.

Aprendizajes sobre innovación

Uno de los aprendizajes fundamentales en este proceso fue experimentar el poder de la innovación abierta. Durante el desarrollo del proyecto, se facilitó el diálogo de saberes y la colaboración entre personas de diversas disciplinas y organizaciones, desde el diseño hasta su conclusión. Esta colaboración no solo benefició al equipo del proyecto, sino, del mismo modo, a los destinatarios finales de los resultados.

Otro aspecto relevante es la importancia de la capacitación enfocada al desarrollo de competencias necesarias para la innovación. Según Gática et al. (2015), una competencia se define como “la capacidad que tiene una persona para hacer algo”. Las organizaciones que aspiran a fomentar la innovación deben prestar atención a las competencias de su personal. Es esencial identificar las habilidades requeridas para innovar y tomar medidas para adquirirlas, establecer colaboraciones con individuos de diversas competencias y mejorar continuamente estas habilidades a lo largo del tiempo (Asociación Española de Normalización, 2021). En un entorno tan cambiante y complejo, la capacidad de innovar es vital para cualquier empresa, y la generación de valor no debería estar restringida a ciertas disciplinas o niveles académicos.

Es pertinente destacar la capacidad de adaptación como un elemento esencial para crear valor. Esto se evidenció en los resultados del proyecto. La adaptación implica que, si algún aspecto de un proceso o del proyecto en sí se aleja de los parámetros aceptables, o si los resultados generados durante su desarrollo no son valiosos para las partes interesadas, se deben realizar ajustes, de manera oportuna, para asegurar la calidad (Schwaber y Sutherland, 2020). La capacidad del equipo gestor de *El Bosque* para adaptarse a distintas realidades permitió desarrollar una propuesta de valor atractiva para una gran diversidad de participantes, buscando satisfacer, al mismo tiempo, los requerimientos más específicos de cada uno de ellos.

Virtualidad y tecnología

En el proceso de diálogo de saberes de *El Bosque*, la implementación de la virtualidad y la tecnología fueron fundamentales en todas las etapas del proceso, pues, a raíz de la situación generada por la pandemia y las medidas académicas que se pusieron en práctica, se logró continuar con la construcción de redes de aprendizaje.

“Probablemente los dos aspectos más controvertidos de las plataformas son su diversidad y su proceso de actualización” (Cáceres, et al. 2021, p. 14).

Como expresa la cita anterior sobre los retos de las plataformas tecnológicas en espacios académicos, en *El Bosque* estos dos elementos se vieron reflejados durante el proceso de aprendizaje y adquisición de herramientas de las personas partícipes. La diversidad y constante actualización se aplicaron ante la necesidad de encontrar las plataformas más adecuadas para el proyecto, lo que significó la adquisición de competencias, de forma constante, en su uso y aplicación.

Aguirre y Ruiz (2012) señalan que las TIC pueden favorecer ambientes para la mediación de procesos educativos, pues “detonan el sentido de colaboración, el descubrimiento, la imaginación, la creatividad y la corresponsabilidad. De tal suerte, se entra en un proceso de transformación y reinención, tanto de la práctica docente como del propio agente educativo” (p. 139).

En el marco del hábitat de innovación *El Bosque*, se implementó un ecosistema digital integrado por diversas plataformas tecnológicas, que facilitó procesos de intercambio y construcción colectiva de conocimiento. La estrategia incorporó, de manera sistemática: plataformas de redes sociales (Facebook e Instagram) como espacios de interacción y divulgación, YouTube para el almacenamiento y difusión de contenidos audiovisuales, herramientas de producción multimedia que incluyeron: entrevistas estructuradas a participantes de las asesorías, técnicas innovadoras como *stop motion*, formatos sonoros a través de podcast, y transmisiones en vivo mediante el *software* profesional OBS (Open Broadcaster Software).

La implementación de este conjunto tecnológico, coordinada por el equipo del Programa iAT y la activa participación de estudiantes, demostró su eficacia para generar espacios fluidos de diálogo interdisciplinario, superar las limitaciones espaciales mediante la integración de modalidades presenciales y remotas, y, por último, garantizar la inclusión de participantes, independientemente de su ubicación geográfica.

Conclusiones

El proceso de diseño permitió configurar una experiencia de asesoría que atendiera los requerimientos de los usuarios. Esto fue gracias a las sesiones de validación externa y las distintas iteraciones desarrolladas que permitieron tener como producto una propuesta aterrizada para lo cual fue clave la colaboración y alianza con otros hábitats. Construir una red de hábitats, alianzas y colaboraciones es esencial para el desarrollo y la implementación de hábitats de innovación.

La incorporación de la virtualidad y las herramientas tecnológicas facilitó la flexibilidad de los horarios para llevar a cabo las actividades que requirieron de la participación directa de los asistentes a las asesorías. Otro factor que contribuyó al alto nivel de cumplimiento fue la evaluación de la participación en función de la entrega de los productos esperados, en lugar de basarse únicamente en la asistencia. En este sentido, la grabación de las sesiones y el uso de una plataforma virtual fueron fundamentales para garantizar el desarrollo efectivo de las asesorías.

El proceso de convocatoria fue exitoso para esta primera versión del proceso; sin embargo, es preciso, en una segunda implementación, aumentar el alcance. La mayoría de las personas que se inscribieron al proceso se enteró vía correo electrónico. De 200 correos electrónicos enviados solamente 50 personas completaron el formulario de preinscripción. En una segunda fase del hábitat será pertinente profundizar en la identificación de los canales adecuados para garantizar una participación inclusiva y efectiva.

Es fundamental fortalecer el equipo incorporando expertos en disciplinas variadas (arte, innovación, administración, publicidad, mercadeo, entre otras) de modo que puedan atender de forma integral la diversidad de necesidades de los emprendimientos. Tal y como plantea Sousa Santos (2010, p. 49) estos expertos deben promover un diálogo horizontal y un interconocimiento entre el saber y una pluralidad de otros saberes.

En cuanto al Programa de Asesorías, fue un acierto realizar ajustes a partir de los procesos de validación de las propuestas y de las evaluaciones. Mediante la implementación de herramientas de evaluación a los emprendimientos participantes, se identificó, por una parte, que se requerían más sesiones para el refinamiento e innovación de los productos y servicios; y, por otra parte, que había un interés para que se aumentaran las sesiones o contenidos destinados a temas atinentes al mercadeo digital.

A lo largo de todas las etapas, desde su conceptualización, hasta su ejecución y evaluación, el diálogo de saberes se consolidó como un eje vertebral del proyecto. Este enfoque permitió articular conocimientos académicos, empíricos y artísticos en un proceso de construcción de soluciones pertinentes y adecuadas al contexto. Favoreció, además, la participación activa de los emprendedores como sujetos creativos y estratégicos. Transformó las asesorías y las actividades en espacios de aprendizaje colaborativo, caracterizados por la escucha mutua y el reconocimiento de la diversidad de saberes. *El Bosque* no solo fortaleció capacidades individuales, también fue un ejemplo de que se puede tener un ecosistema de innovación sensible, inclusivo y sostenido en relaciones horizontales de conocimiento compartido.

La participación y formación continua de los estudiantes asistentes en el hábitat de innovación *El Bosque* no solo enriqueció el proyecto con una diversidad de perspectivas y habilidades, además demostró ser fundamental para expandir las capacidades del equipo. Su compromiso y adaptabilidad reflejaron el valor de la colaboración interdisciplinaria en entornos de innovación, fomentando una cultura de investigación aplicada y compromiso colectivo. El proyecto también

se vio fortalecido con la experiencia, brindando a los estudiantes una oportunidad invaluable para desarrollar habilidades prácticas y contribuir activamente al avance de iniciativas innovadoras.

La primera fase del Hábitat de Innovación concluyó con la emisión de un oficio, por parte de la Vicerrectoría de Investigación, en el cual se reconoció la labor destacada *El Bosque*. En ese documento se expresó el respaldo a la reformulación de una segunda fase de implementación del proyecto, así como el compromiso de brindar apoyo económico para incorporar estudiantes asistentes y asignar tiempo de asesores expertos en innovación y emprendimiento. Aunque se desarrolló la propuesta de formulación, esta no fue revisada y aprobada en los tiempos correspondientes, por lo que cabe destacar que el principal reto de la vida de un hábitat de innovación lo representa las voluntades políticas de las Direcciones y los Consejos de las Facultades para hacerlo viable.

Incorporar conocimientos para el fortalecimiento de emprendimientos no suprime la expresión artística. Este enfoque se basa en la premisa del pensamiento posmoderno, que reconoce a todos como potenciales creadores, capaces de aportar retroalimentación a las personas autoras. En resumen, consideramos que los conocimientos en modelos de negocio y herramientas para la innovación no limitan, sino que potencian la manifestación artística.

En el contexto de la UNA, y particularmente del Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística, la creación de un entorno de innovación representa una oportunidad para integrar diversas perspectivas y replantear los modelos de desarrollo existentes, desde una óptica inclusiva que incorpore las prácticas artísticas. Es esencial que los profesores se aventuren fuera de su zona de confort y se involucren con la realidad, ya que la innovación requiere una conexión profunda con los entornos en los que operan. Además, la experiencia práctica de los estudiantes desempeña un papel fundamental en el proceso de aprendizaje y en el desarrollo de innovaciones de las instituciones universitarias.

Los entornos de innovación ofrecen a los emprendedores la posibilidad de reducir sus riesgos y optimizar sus resultados. Se ha observado

que los talentos, la tecnología, el capital y el conocimiento son elementos clave que potencian el espíritu empresarial, creativo y la innovación. Estos entornos brindan la oportunidad de convertir la investigación y el conocimiento generado en las universidades en innovaciones con viabilidad comercial. Conjuntamente, fomentan el crecimiento regional y la generación de empleo.

El Bosque se constituyó como un referente en la garantía del derecho a la conectividad tecnológica, demostrando su capacidad para democratizar el conocimiento y facilitar aprendizajes sin restricciones geográficas o disciplinares. Como lo señala la UNESCO (2022), esta experiencia evidenció, de manera concreta, cómo la mediación tecnológica potencia significativamente los procesos de diálogo de saberes, transforma las diferencias (disciplinarias y geográficas) en oportunidades de cocreación y valida el papel de las TIC como catalizadoras de innovaciones educativas.

Durante el tiempo de vigencia de *El Bosque* se generó un ecosistema de innovación contextual, articulando conocimientos académicos, técnicos y empíricos. En esta construcción, también la universidad se transformó, asumiendo sus propios desafíos institucionales frente a la pandemia. Este proceso compartido reforzó la idea de que los conocimientos más valiosos emergen cuando las instituciones escuchan, se adaptan y aprenden junto con sus comunidades.

Referencias

- Aguirre, G., & Ruiz, M. (2012). Competencias digitales y docencia: una experiencia desde la práctica universitaria. *Innovación educativa* (México, D. F.), 12(59), 121-141. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732012000200009&lng=es&tlng=es
- Asociación Española de Normalización (UNE). (2021). *UNE 166002: Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+i*. UNE.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 1-10.

- Cáceres, C. (Il.), Esteban, N. (Il.), & Gálvez, M. D. C. (Il.). (2021). *Aplicaciones de las plataformas de enseñanza virtual a la educación superior* (Ed.). Dykinson.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2009). "Mode 3" and "Quadruple Helix": toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*, 46(3/4), 201-234. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
- Chesbrough, H. (2011, 21 de mayo). *Everything You Need to Know About Open Innovation*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/henry-chesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/?sh=2e0a720b75f4>
- Depiné, A., & Teixeira, C. S. (Orgs.). (2018). *Habitats de inovação: conceito e prática* (Vol. 2). Perse. <https://via.ufsc.br/download-ebook-habitats-de-inovacao-conceito-e-pratica-vol-2/>
- Dobles Oropeza, I., Fournier Facio, M., & Leandro Zúñiga, V. (2022). *La pandemia del COVID-19 y las vivencias de trabajadores y trabajadoras del sector cultura en Costa Rica*. Informe de investigación colaborativa UTM – Universidad de Costa Rica. <https://utm.cr/wp-content/uploads/2022/10/pandemia16octubre.pdf>
- Etzkowitz, H., Solé, F., & Piqué, J. M. (2007). The Creation of Born Global Companies Within the Science Cities: An Approach from Triple Helix. *Engevista*, 9. <https://doi.org/10.22409/engevista.v9i2.204>
- Gática, S., Soto, W., & Vela, D. (2015). Ecosistemas de Innovación Social: el caso de las Universidades de América Latina [Informe técnico]. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30050.76483>
- Hamad, A., Teixeira, C.F., Bastos, R., & Lima, C. (2025). Ecosistema de inovação na educação: uma abordagem conectivista. In: Teixeira, C. S.; Ehlers, A. C. S.; Souza, M. V. (Org.). *Educação fora da caixa: tendência para a educação no século XXI* (p. 11-34). Bookess.
- Ignacio, J., Sanzo, J. M., & Fernández, V. (2009). *El Marketing de la Cultura: una evolución*. Asamblea General de ALAFEC, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. https://repositorios.fca.unam.mx/alafec/docs/asambleas/xi/ponencias/mercadeo/M_07.pdf

- Leff, E. (2004). Racionalidad ambiental y diálogo de saberes: significancia y sentido en la construcción de un futuro sustentable. *Polis. Revista de la Universidad Bolivariana*, 2(7).
- Lemos, P. A. B. (2011). As universidades de pesquisa e a gestão estratégica do empreendedorismo: uma proposta de metodologia de análise de ecossistemas. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). UNICAMP, Campinas.
- Luz, A. A., Kovaleski, J. L., Andrade Júnior, P. P., Penteadó, R. F. S., & Zamar, A. (2024). Habitats de inovação e a sinergia do potencial acadêmico, tecnológico e inventivo em Ponta Grossa, Paraná, Brasil. *Revista Espacios*, 35(6). <http://www.revistaespacios.com/a14v35n06/14350601.html>
- Machado, A. de B., da Silva, A. R. L., & Catapan, A. H. (2016). Bibliometria sobre concepção de habitats de inovação. *Navus*, 6(3), 88-96. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454047006>
- Newbiggin, J. (2010). *Economía Creativa y Cultural*. En La economía creativa: una guía introductoria. British Council. <https://ec.cultura.gob.cl/recurso/la-economia-creativa-una-guia-introductoria/>
- Organización de Estados Iberoamericanos - OEI. (2021, 21 de diciembre). *Cultura y pandemia: ¿cuánto impactó la crisis en las industrias culturales y creativas?* OEI Noticias. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/noticias/cultura-y-pandemia-cuanto-impacto-la-crisis-en-las-industrias-creativas-y-culturales/>
- Organización Internacional de Normalización. (2019). *ISO 56002:2019: Innovation management — Innovation management system Guidance*. ISO.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *La guía definitiva de Scrum: Las reglas del juego*. <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
- Sousa Santos, B., de. (2010). *Descolonizar el saber. reinventar el poder*. Ediciones Trilce, Montevideo Uruguay.
- Spinosa, L. M., Schlemm, M. M., & Reis, R. S. (2015). Brazilian innovation ecosystems in perspective: some challenges for stakeholders. *RE-BRAE*, 8(3), 386-400.

- Tobo, M., & Rodríguez, I. (2023). Diálogo de saberes en el Área de Música de la Línea de Profesionalización de Artistas del Proyecto Colombia Creativa. *Revista Electrónica Complutense de Investigación en Educación Musical*, 20, 179-189. <https://revistas.ucm.es/index.php/RECI/article/download/82035/4564456566980/4564456688225>.
- UNESCO. (2020, 22 de abril). *How does the COVID-19 crisis affect the culture sector in Central America?* UNESCO Office in San José. <https://www.unesco.org/en/articles/how-does-covid-19-crisis-affect-culture-sector-central-america>
- UNESCO (2021). *Posibles, aún invisibles. Edgar Morin y el realismo de la utopía: los siete saberes y la Agenda 2030* (MTD/SHS/2021/PI/01 Rev.) Office Montevideo y Regional Bureau for Science in Latin America and the Caribbean. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377795?posInSet=11&queryId=5ef54cee-e64a-4c85-927e-d32de31f4a8e>
- UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381560>.
- United Nations Development Programme. (2022) Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022. Tiempos inciertos, vidas inestables: Configurar nuestro futuro en un mundo en transformación. *UN-ilibrary*. <https://doi.org/10.18356/9789210016421>

Información de las personas autoras

Karla Vargas Herencia: Maestría en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional. Académica de la Escuela de Arte y Comunicación Visual. Universidad Nacional. Académica, Investigadora, extensionista y productora del Proyecto PROA: Plan para la Promoción de las Artes Visuales y el Diseño, de la Escuela de Arte y Comunicación Visual. Universidad Nacional.

Carolina Zumbado Cambroneró: M.ed Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Mención en Docencia en la Universidad Internacional San Isidro Labrador (UISIL). Académica e investigadora

del Programa de Artes Aplicadas de la Escuela de Arte Escénico del Centro de Investigación Docencia y Extensión artística y del Laboratorio para acciones investigativas en mediación, educación y docencia de la División de Educación Básica del Centro de Investigación y Extensión en Docencia de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Daniel Murillo Barboza: Maestría en Gestión de la Innovación en Structuralia y Maestría en Administración de Proyectos. Universidad para la Cooperación Internacional. Académico de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional y Coordinador del Laboratorio de Emprendimiento e Innovación de la Escuela de Administración. EDALAB.

Declaración de autorías CRediT*

Karla Vargas Herencia: conceptualización, metodología, validación, análisis formal, investigación, revisión de datos, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición, visualización, supervisión, financiación y administración.

Carolina Zumbado Cambroner: metodología, validación, análisis formal, investigación, revisión de datos, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición y visualización.

Daniel Murillo Barboza: metodología, validación, análisis formal, investigación, revisión de datos, redacción del borrador original, redacción, revisión y edición y visualización.