



La promoción, organización y el fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal, para promover la participación social, democrática y activa en el desarrollo local y nacional, definen la prioridad de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). Esta visión, requiere del diseño y la implementación de acciones para incrementar la presencia e impacto de la institución en espacios diversos (sociales, políticos y académicos), crear alianzas estratégicas que permitan la coordinación interinstitucional para la canalización de recursos (tecnológicos, humanos, materiales y financieros) y articular con la empresa privada, en el marco de la responsabilidad social comunitaria, el desarrollo de proyectos de generación de valor compartido.

El Laboratorio

Para lograr esta visión, DINADECO ha creado el Laboratorio de Innovación para el Desarrollo de la Comunidad (LINDECO), un espacio orientado por el diseño de iniciativas de base comunitaria para el desarrollo económico y social local. El Laboratorio se basa en un sistema dinámico, descentralizado y transparente, que facilita la ideación y el prototipado de proyectos, favorece la distribución del liderazgo entre equipos

multisectoriales y permite algún grado de autonomía para la libertad creativa y la toma rápida de decisiones, abriendo espacio a la innovación en contextos de mayor rigidez o complejidad administrativa. Además, se orienta por principios como:

- Inclusión: considera constantemente a todas las voces que deben ser escuchadas y pueden agregar valor al proyecto, incluyendo a personal de DINADECO, funcionarios y jerarcas del sector público, empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y academia.
- Dinamismo: migra de un sistema jerárquico a uno basado en roles, que establece comisiones en las que cada miembro agrega valor según su perfil y habilidades, en los proyectos y fases en las que sea oportuno.
- Autonomía: Promueve la eficiencia en la toma de decisiones, con un grado de autonomía definido previamente entre los miembros de cada comisión.
- Auto-organización: Decide cómo trabaja en aspectos como tiempo, espacio, responsabilidades, herramientas y plataformas.

Hub Comunal

Como parte de los esfuerzos desarrollados por el Laboratorio, partiendo de su visión de participación activa en el desarrollo local y de su articulación con diversos sectores para la generación de valor mutuo, se ha desarrollado un primer prototipo, diseñado para la promoción de proyectos productivos, que busca fomentar nuevos emprendimientos, mitigar el riesgo asociado a su desarrollo, así como reducir el tiempo necesario para llevar a un producto, de la idea, a la primera venta. Esta iniciativa ha sido llamada **Hub Comunal**, un espacio en el que personas de todas las edades podrán capacitarse, experimentar, desarrollar habilidades y emprender en condiciones más favorables.

Durante los últimos años, han surgido múltiples iniciativas gubernamentales para el fomento de empresas pequeñas y medianas, como la llamada ¹Ley PYME, que busca facilitar la asistencia técnica y acceso el financiamiento bancario; o el ²Sistema de Banca para el Desarrollo, que ofrece estímulos a la innovación y condiciones crediticias favorables. A nivel institucional, se han desarrollado algunos esfuerzos para el fomento de la cultura emprendedora, pero han resultados muy limitados a la hora de promover la gestación y consolidación de nuevos emprendimientos. Y los que logran desarrollarse, operan en un marco jurídico, administrativo y burocrático que resta competitividad al

¹ http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdf

² http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8634_SBD.pdf

ecosistema. De hecho, según al análisis ³ *Doing Business* del Banco Mundial, Costa Rica se encuentra en el puesto 67 de 190 países en cuanto a la facilidad para hacer negocios, y en el puesto 142 para la apertura de un negocio.

Para solventar algunas de las debilidades presentes en el ecosistema costarricense, el Hub Comunal se plantea como un espacio pensado para que el emprendimiento se desarrolle sin tener que gestionar los elementos que no corresponden directamente al modelo de negocio: el lugar de trabajo, el acceso a tecnologías de información y comunicación, o la formalización del proyecto y otros trámites burocráticos, por ejemplo. Por el contrario, quienes impulsan la empresa emergente podrán enfocarse en la validación de su mínimo producto de impacto (MPI) y la venta de su producto o servicio.

Los Hubs Comunales están planteados, además, como un espacio con infraestructura, instalaciones y equipo adecuados, que además se encuentren ubicados cerca del lugar de residencia de cada persona emprendedora, en el centro de la comunidad, ofreciendo los beneficios de cualquier espacio de *coworking* (co-trabajo o trabajo compartido), pero integrando a la vez un fuerte componente de capacitación y mentoría, innovación y colaboración. En un espacio de *cowork* tradicional, la relación es simplemente de arrendamiento del espacio, que incluye servicios básicos como internet y otras facilidades, pero no se establece necesariamente una integración con la institución, con otros emprendedores o proyectos que se desarrollan en el sitio, limitando la posibilidad de generar encadenamientos productivos que potencien el desarrollo de cada uno de los emprendimientos.

Para cumplir con los criterios mencionados de mitigación del riesgo, reducción del tiempo y cercanía, el Laboratorio propone un modelo que integra a las Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad (ADC), definidas como “un grupo organizado de personas dentro de una comunidad que busca realizar todo tipo de acciones para mejorar las condiciones sociales, económicas, culturales, y ambientales del área en que conviven”. Al menos tres características convierten a las ADC en aliados clave y actores fundamentales de los Hubs:

- Infraestructura física. Una buena parte de las ADC administra salones comunales, que suelen estar subutilizados y en condiciones regulares. Históricamente, un salón comunal responde a una dinámica local de espacio de encuentro, que se convirtió en un lugar para hacer actividades sociales privadas a bajo costo, es decir, en un salón de eventos. La cocina del salón comunal, los espacios amplios y las aulas, suelen utilizarse solamente los fines de semana o para actividades muy puntuales.
- La infraestructura jurídica particular. Esta permite canalizar fondos públicos, pero está regida por el derecho privado. Esto permite que la toma de decisiones, como

³ <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/costa-rica#>

en el caso de los procesos de contratación, convenios con instituciones públicas o alianzas y negocios con empresas privadas, se realicen de forma mucho más dinámica que si se realizara desde el sector público. Además, se puede comprar y vender productos como cualquier empresa privada, o desarrollar, por ejemplo, un fondo privado para el desarrollo de emprendimientos.

- La presencia en todo el país. Las ADC son una de las instituciones vinculadas al gobierno que tiene una mayor amplitud en el territorio nacional, al estar presentes en casi todos los distritos del país, facilitando una lógica de desconcentración.

El Hub comunitario se presenta, entonces, como un espacio compartido de trabajo, que se convierte además en comunidad de colaboración y desarrollo de contactos (networking), con la posibilidad de hacer negocios con otras personas y facilitar, desde la etapas iniciales, los encadenamientos productivos, contemplando además la posibilidad de recibir servicios de *backoffice* y de actividades de soporte al core de negocio de cada emprendimiento. Además, en estos espacios, se podrán encontrar todos los recursos que ya existen en el ecosistema nacional de emprendimiento, como facilidades de acceso a fuentes de financiamiento a ideas productivas, fondos del Sistema de Banca para el Desarrollo, Pronamype, FIDEIMAS, INAMU, así como créditos tradicionales y financiamiento a través de fondos de inversión; capacitación y formación a través de cursos del INA, programas de la banca, del MEIC, de las municipalidades y universidades, así como capacitación tradicional, asesorías, procesos individuales de acompañamiento y mentorías; orientación legal, en tramitología y procesos burocráticos; y asesoría en ventas, que facilite el acceso de productos locales al mercado nacional y a mercados de mayor complejidad.

Pero quizá uno de los factores más importantes de la propuesta es que sea posible que un emprendedor local, gracias a la situación jurídica de la ADC, pueda no solo prototipar el MPI de su propuesta, sino iniciar las ventas desde el momento en el que se integra a la organización, a través de su Hub Comunal, reduciendo a cero la cantidad de días que una persona necesita para arrancar con su negocio.

Esto podría significar una reconceptualización del comunalismo como organización, dedicada al desarrollo local a través del apoyo al emprendimiento, como un elemento de generación de valor indispensable. De lograr que cada una de las 3,200 ADC tuvieran un modelo como estos, y cada una hospeda un promedio de 10 emprendimientos, tendríamos potencialmente 32,000 empresas, dentro de las que podría encontrarse un porcentaje con el potencial de crecer a PYME, con las implicaciones que esto tendría para el desarrollo de una comunidad. De esta forma, el Hub Comunal se convierte en un aliado clave en el fomento y desarrollo del emprendimiento local, con un potencial de amplitud a cada distrito del país.

Operación y gobernanza

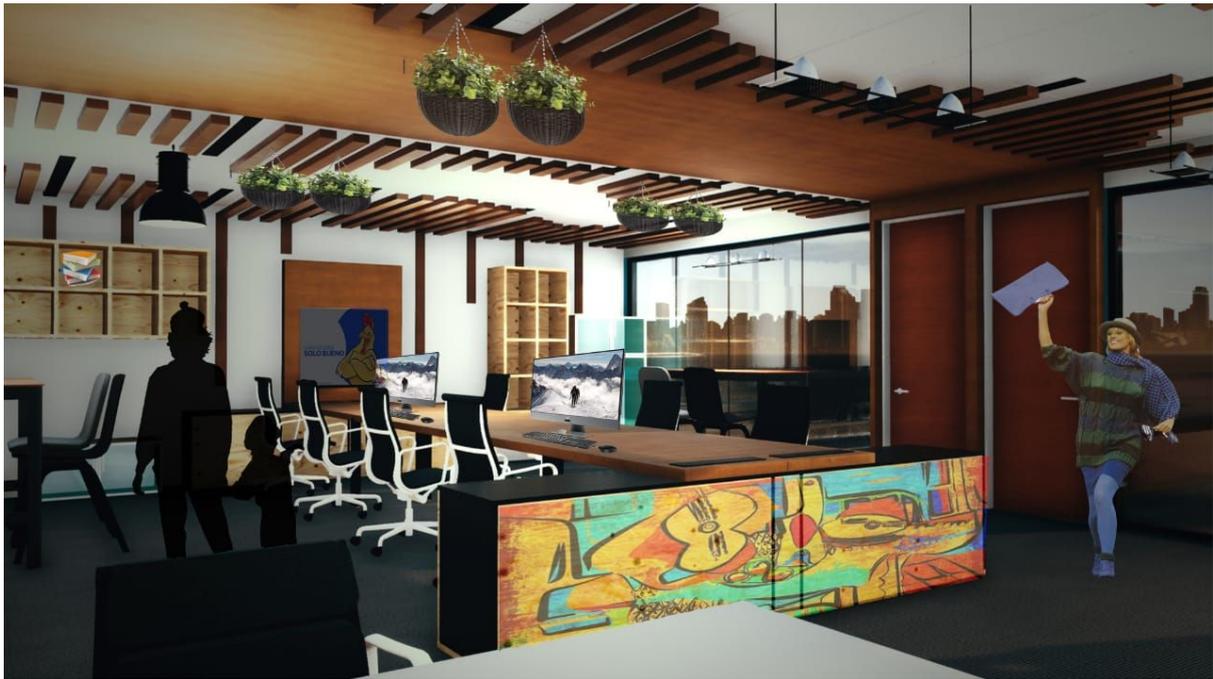
A nivel operativo, el Hub Comunal se convierte en una especie de *holding*, no solo ofreciendo facilidades, sino administrando un conjunto de empresas que se dedican a diversas actividades económicas o industriales. El emprendedor o emprendedora que se acerca al Hub puede establecer algún tipo de relación con este: rentando una estación de trabajo u oficina, ya sea por hora o por mes; pagando capacitaciones u otros servicios, como programas de prototipado y escalamiento; o aprovechando su figura jurídica para vender sus productos o servicios.

La figura jurídica de las ADC permitirá generar un sistema de gobernanza que, durante el primer año, operará bajo el modelo *Build - Operate - Transfer /BOT* (Construir - Operar - Transferir), el cual consiste en una forma de financiamiento en el que un ente privado, recibe una concesión de otro ente (en este caso la ADI) para financiar, diseñar, construir y operar el espacio establecido. Esto permite al proponente de proyecto recuperar su inversión en un periodo determinado, mientras gestiona y sostiene los gastos operativos. Ya que las ADI son entes privados, es posible que esta permita que por un tiempo determinado, otra entidad privada administre el espacio, transfiriendo derechos para que esta desarrolle las actividades que la Junta Directiva de la ADC no está en capacidad de realizar.

Es decir, durante el primer año, el proyecto se impulsa desde la dinámica de una empresa privada, más específicamente como una empresa social, puesto que las ganancias que se generen se destinarán a los proyectos comunitarios. De esta forma, la función de la ADC no es la de co-administrar, sino más bien supervisar o fiscalizar que los recursos se utilicen de la mejor forma, como el rol que tendría cualquier junta directiva en una empresa tradicional. Se trata de un modelo en el que la Junta Directiva de la ADC este haciendo el trabajo para el que fue diseñada. Además, durante este periodo, se establecerá una gerencia del espacio que será desarrollada por una persona de la comunidad, bajo la orientación de un equipo técnico, que ofrecerá lineamientos y pautas, bajo un modelo similar a una franquicia.

Rediseño

El aprovechamiento de infraestructura comunitaria, administrada por las Asociaciones de Desarrollo, que suele permanecer sub-utilizada, se propone a través de la inversión en el rediseño interno de sus espacios y el equipamiento necesario para convertirlos en sitios ideales para el desarrollo humano. El generar una transformación importante del espacio, por las nuevas comodidades y el diseño moderno, simboliza que los salones comunales pueden ser nuevos centros del desarrollo económico local. Un potencial de desarrollo estático, que se puede dinamizar, mediante una orientación conceptual en la que cualquier individuo puede desarrollarse como emprendedor.



Diseño del primer Hub Comunal, en Río Oro de Santa Ana. ADC Uruca. 2019

Actores

El Hub Comunal representa una gran alianza público-privada y multisectorial. Desde el sector privado, se encuentra una coalición de empresas pequeñas, medianas y grandes, que se han articulado para impulsar el proyecto y proponerlo a DINADECO, desde el punto de encuentro de su visión y plan estratégico, para la generación de valor mutuo. Estas se han encargado de planificar, ejecutar y coordinar acciones, ofrecer orientación técnica y visión del modelo, con la asesoría del equipo humano que las compone. Este enfoque representa, además, una evolución de los programas de responsabilidad social, respondiendo más bien a una lógica de inversión socialmente responsable, lo que significa que, más allá de una actividad filantrópica totalmente desligada del modelo de negocio y que no genera necesariamente un valor a la empresa, se desarrollan acciones que generan valor a las comunidades del país y se alinean con sus propios objetivos, haciendo que la inversión sea estratégica y facilitando la relación a largo plazo de los proyectos.

Desde el sector público, se encuentra DINADECO con su apoyo político y administrativo de la iniciativa; el gobierno local, que juega un papel importante en el desarrollo económico de las comunidades, así como otras instituciones gubernamentales como la banca pública y el MEIC, que se alían bajo la visión de crear estos espacios, como un primer nivel de atención, donde se puedan dar los primeros pasos que serán luego canalizados a otros espacios públicos y privados a nivel nacional, para llevar procesos de aceleración y escalamiento.