Gestión estratégica de prototipo mínimo viable (PMV) en proyectos de intervención comunitaria con enfoque de responsabilidad social universitaria

Gestão estratégica do protótipo mínimo viável (PMV) em projetos de intervenção comunitária com abordagem de responsabilidade social universitária[1]

DOI: 10.34140/bjbv4n2-005

Recebimento dos originais: 20/01/2022
Aceitação para publicação: 31/03/2022

Pablo Rijalba Palacios
Doctorado Dirección de Proyectos - Universidad Benito Juárez, Puebla – México
Doctorado Economía y Finanzas –EPG– Facultad Economía - Universidad Nacional Piura
Institución: Docente de la Facultad de Economía (UNP)
Dirección: Urb. Miraflores s/n, Castilla-Piura Apartado Postal 295
E-mail: webmaster@unp.edu.pe; prijalbap@unp.edu.pe

RESUMEN
Desde la gestión estratégica de proyectos sociales se busca identificar el prototipo de servicio adecuado para espacios comunitarios desde el cambio y la innovación a partir de la interacción del trabajo universitario y las comunidades rurales. Se aplica una metodología hermenéutica y de sistematización que permitió identificar respuestas de valor de los habitantes para participar en el diseño de un portafolio inicial de servicios basado en la capacitación, organización, fortalecimiento de capacidades, uso de conocimientos previos -incluso ancestrales- para participar en el mejoramiento de su vida. condiciones El alcance fueron dos comunidades rurales (Coyona y Yahuanduz, Piura, Perú) desde el año 2017. Los resultados indican que, en el contexto de la responsabilidad social universitaria y aplicando la técnica del mapa de viaje del cliente, es posible diseñar un Producto Mínimo Viable (PMV) para fomentar la participación de la comunidad. Un portafolio construido de esta manera implica una alta participación de la comunidad y una retroalimentación permanente, para lograr una arquitectura final basada en una estrategia del tipo aprender haciendo; es decir, aprender haciendo y aprender enseñando a aprender. Luego de cuatro años de experiencia, se logró una estrategia de alto valor y auténtica innovación social, donde la administración y gestión comunitaria es responsabilidad de los propios beneficiarios y se mantiene vigente aún en tiempos de pandemia.

Palabras clave: Gestión estratégica, prototipo mínimo viable, innovación social, intervención comunitaria.

[1] Este trabalho é o resultado das ações de interação Universidade-Comunidades Rurais enquadradas no projeto de Responsabilidade Social Universitária "Desenvolvimento Sustentável e Comunitário Minha Semente" realizado pela Faculdade de Economia da Universidade Nacional de Piura. Foi apresentado como trabalho no "III Congresso Internacional de Administração, Empreendedorismo + Inovação / Pós Pandemia" organizado pelo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CIDE), Equador, nos dias 15, 16 e 17 de fevereiro de 2022 (www.cideecuador.org). Disponível em: https://youtu.be/3YqnHb5nmA0 - Um agradecimento ao C.P Coyona e Yahuanduz, cenários da experiência. À UNP (Peru) e ao Programa de Doutorado em Gerenciamento de Projetos - Universidade Benito Juárez (México) pelo apoio técnico e acadêmico https://ubj.edu.mx/

RESUMO
A partir da gestão estratégica de projetos sociais, busca-se identificar o protótipo de serviços adequados aos espaços comunitários de mudança e inovação a partir da interação do trabalho universitário e das comunidades rurais. Aplica-se uma metodologia hermenêutica e de sistematização que permitiu identificar respostas valorativas dos habitantes para participar na concepção de uma carteira inicial de serviços baseada na formação, organização, capacitação, utilização de conhecimentos prévios -mesmo ancestrais- para participar na melhoria das suas vidas condições. O escopo foram duas comunidades rurais (Coyona e Yahuanduz, Piura, Peru) desde 2017. Os resultados indicam que, no contexto da responsabilidade social universitária e aplicando a técnica do mapa de jornada do cliente, é possível projetar um Produto Mínimo Viável (PMV) para incentivar a participação da comunidade. Um portfólio construído dessa forma implica em alta participação da comunidade e feedback permanente, para alcançar uma arquitetura final baseada em uma estratégia do tipo aprender fazendo; isto é, aprender fazendo e aprender ensinando a aprender. Após quatro anos de experiência, foi alcançada uma estratégia de alto valor e autêntica inovação social, onde a administração e gestão comunitária é da responsabilidade dos próprios beneficiários e mantém-se em vigor mesmo em tempos de pandemia.

Palavras-chave: Gestão estratégica, protótipo mínimo viável, inovação social, intervenção comunitária.

1 INTRODUCCIÓN

Se identifica el *prototipo* del servicio que surge de la propuesta de implementar el proyecto de desarrollo comunitario Mi Semilla que provea servicios de capacitación y fortalecer capacidades a poblaciones comunitarias de la Sierra del Perú, específicamente de los centros poblados de Coyona y Yahuanduz pertenecientes al Distrito de Canchaque, Huancabamba, Piura – Perú. Ello, con la finalidad de contribuir a mejorar sus condiciones de vida.

Desde la gestión estratégica de proyectos sociales se busca identificar el prototipo más apropiado para espacios comunitarios enmarcados en el cambio e innovación. Se postula que, uno de los desafíos que enfrenta la administración de proyectos es lograr contribuir de manera eficiente a la gestión estratégica de proyectos sociales; y de manera particular, desde el quehacer de la academia a través de la Responsabilidad Social Universitaria, en adelante, RSU. Esta investigación es el resultado de la experiencia acumulada por la Facultad de Economía de la Universidad Nacional de Piura (UNP), como expresión de su tercera misión referida a generar, acumular y transferir conocimiento.

Después de cuatro años de interacción, 2017-2021, se logró que el proyecto "Mi Semilla" desarrolle estrategias de alto valor e innovación social, en donde la administración y la gestión comunitaria es responsabilidad de los beneficiarios. Se configuró para ello, el *Producto Mínimo Viable,* en adelante PMV, como punto partida para transitar hacia el servicio final del proyecto. Los resultados señalan que, en el contexto de la RSU y aplicando la técnica *customer journey map* es posible diseñar Producto Mínimo Viable (PMV) que fomente la fomentar participación comunitaria. Un portafolio así construido, implica alta participación comunitaria y permanente *feedback*. Se trata de lograr una *arquitectura final* basada en estrategias tipo *learning by doing*; es decir, *aprender haciendo* y *aprender enseñando a aprender*. Uno de los principales resultados del proyecto ha sido lograr una propuesta de alto valor y de auténtica innovación social, en donde la administración y gestión comunitaria recae en la responsabilidad de los mismos

beneficiarios y sigue vigente aún en época de pandemia.

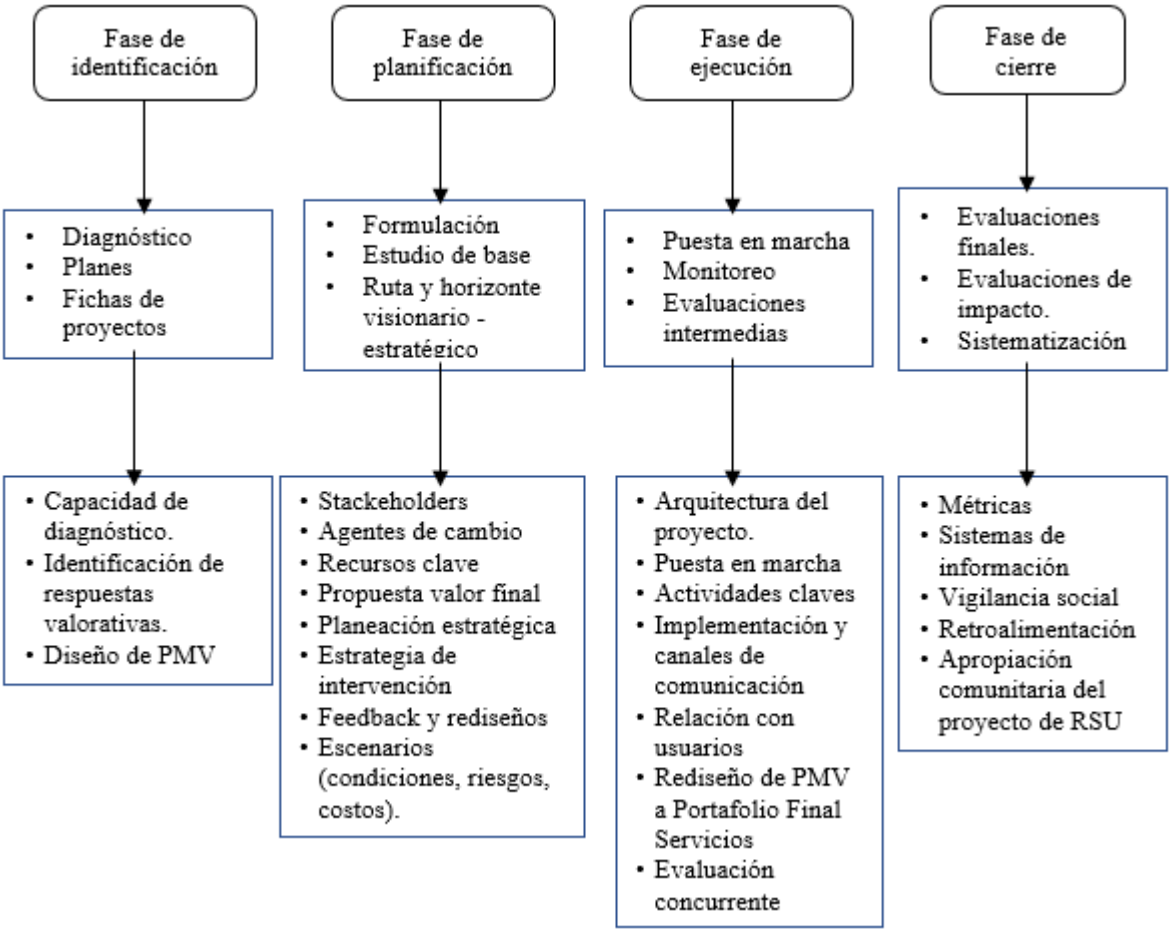
2 MARCO TEÓRICO

Bell, D.C (2017) sostiene que, el Customer Journey Map también llamado mapa de experiencia del cliente es, en realidad, una representación visual del proceso por el que pasa el beneficiario para lograr un objetivo organizacional. En la trayectoria mapeada es posible identificar las motivaciones, las necesidades y los puntos críticos que el usuario requiere.

Autores como Piyush G (2019) y Bell DC (2017), explican la importancia de desglosar el recorrido del cliente fase por fase, alinear cada paso con un objetivo y reestructurar sus puntos de contacto en consecuencia son pasos esenciales para maximizar el éxito del cliente. De la misma manera, de los aportes de Alcaide J & Mikel D (2019) y de Boag P (2015) se infiere que, lo que se debe resolver son los problemas de los clientes y ayudarlos a lograr el éxito a largo plazo con el producto o servicio. Por otro lado, Poulsson S & Kale H (2004), explica que, para conocer al cliente en su real dimensión, se requiere de un mapa de recorrido que, debe permitir mejorar la experiencia del cliente, generando lealtad con la organización.

Desde el enfoque de los proyectos sociales y/o de interacción comunitaria, se requiere reconocer las fases que se deben desarrollar; esto es, desde su etapa de planificación hasta la fase de cierre, pasando por los momentos de planificación y ejecución. De acuerdo con Crespo M (2015), un proyecto comunitario, debe entenderse como el conjunto de actividades concretas orientadas a lograr uno o varios objetivos, para dar respuesta a las necesidades, aspiraciones y potencialidades de las comunidades. De acuerdo con ello, es posible reconocer las etapas de un proyecto social comunitario, tal como se presenta en la figura 1.

Figura 1: Elaboración propia en base a Crespo M (2015), Tapella E (2007), Gonzáles G (2005) entre otros.



En esta misma línea de revisión teórico-conceptual, es importante señalar que, dentro del viaje del cliente o usuario, los estudios realizados por Bell DC (2017), Boag P (2015), Piyush G (2019), entre otros, sugieren que se debe identificar diferentes puntos de contacto con el cliente. E hace necesario, identificar cuatro categorías de experiencia del cliente: propiedad de la marca, propiedad del socio y propiedad. Además, el cliente interactúa con en cada una de estas categorías con cada etapa de su experiencia (Rijalba P, 2022). Dependiendo de la naturaleza del producto o servicio o el propio viaje del cliente, la fuerza o importancia de cada categoría de punto de contacto puede diferir en cada etapa; todo esto, se configura en el prototipo mínimo viable (PMV) que bajo la estrategia ***learning by doing*** la cual, se basa en la estrategia de "aprender haciendo y aprender enseñando a aprender".

En este sentido, los aportes teórico-conceptuales revisados permiten preguntarnos ¿Cómo entender el ***Customer Journey Map*** aplicado al Proyecto Social "Mi Semilla"? ¿Es posible configurar un proyecto de responsabilidad social desde el quehacer universitario aplicando esta técnica? ¿Qué pasos se deben seguir para implementarlo? ¿Cómo sería un prototipo mínimo viable para realidades comunitarias?

La respuesta a estas interrogantes es factible de entender, en tanto, la gestión estratégica de proyectos sociales busca identificar el *prototipo* de servicios apropiado a espacios comunitarios desde el cambio, la innovación y la interacción del quehacer universitario con las comunidades rurales. Se trata de

identificar respuestas valorativas de los pobladores para participar en el diseño de una cartera inicial de servicios basada en capacitación, organización, fortalecimiento de capacidades, aprovechamiento de saberes previos. Ello, implica la necesidad de reconocer la trayectoria que sigue el poblador comunitario en relación con el portafolio de servicios que se ofrece a través del proyecto social (RSU).

3 METODOLOGÍA

Se aplicó metodología hermenéutica y de sistematización que permitió identificar respuestas valorativas de los pobladores para participar en el diseño de una cartera inicial de servicios basados en capacitación, organización, fortalecimiento de capacidades, aprovechamiento de saberes previos –incluso ancestrales- y con ello, mejorar sus condiciones de vida. El ámbito de estudio fueron dos comunidades rurales (Coyona y Yahuanduz, Piura, Perú).

Se trata de una investigación descriptiva, correlacional y causal. Se identificaron respuestas valorativas en pobladores para participar en procesos de involucramiento y toma de decisiones. El ámbito de estudio se refiere a las comunidades rurales denominadas Coyona y Yahuanduz, ubicadas en el distrito de Canchaque, provincia de Piura, Perú. La tabla 1 presenta la unidad de análisis derivada de la población del estudio.

Tabla 1: Población involucrada CP Coyona y Yahuanduz

Área Geográfica	Habitantes	N° familias
Centro Poblado Coyona	443	154
Centro Poblado Yahuanduz	154	63
Número de familias involucradas	63	217

Elaboración propia en base a INEI (2017)

La tabla 2, muestra los componentes muestrales con los respectivos parámetros de significancia y el error máximo permitido.

Tabla 2: Componentes muestrales – elaboración propia

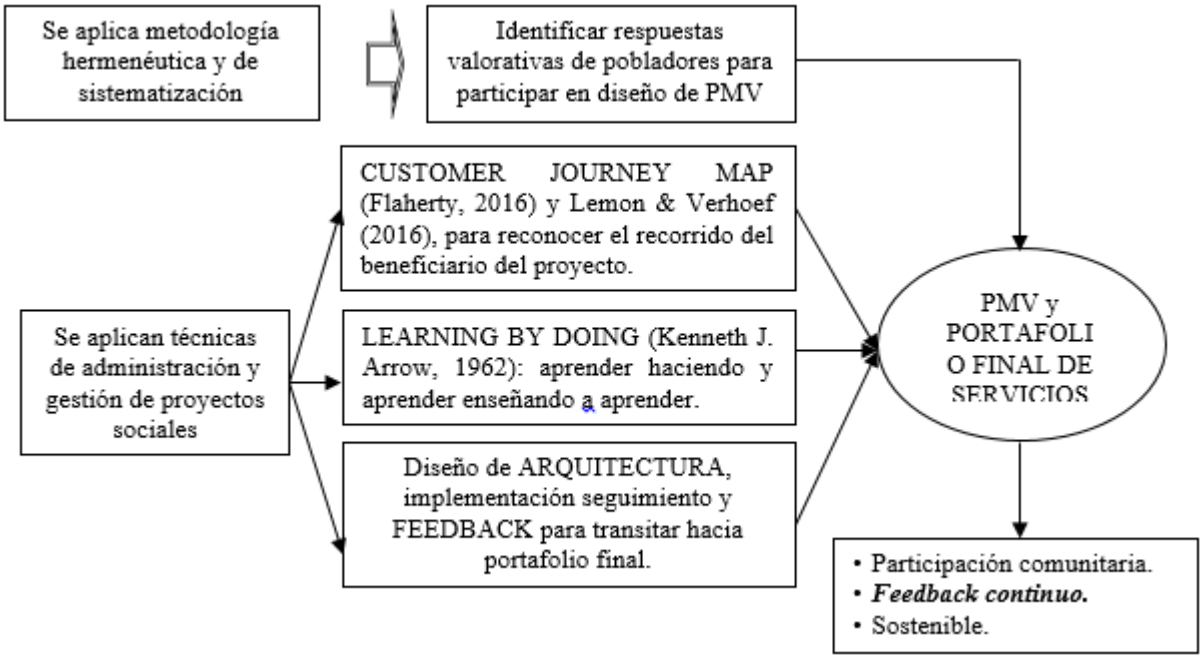
Componente muestral	N° familias	Participación %	N° familias (muestra)
Tamaño de población (familias Coyona y Yahuanduz)	217	100.00	129
N° de familias del Centro Poblado Coyona	154	70.97	92
N° de familias del Centro Poblado Yahuanduz	63	29.03	37

INFORMACIÓN MUESTRAL:

- Nivel de confianza (Zα) = 0.95
- Probabilidad de éxito (proporción esperada) --- (p = 0.5)
- Probabilidad de feacaso (proporción esperada) --- (1-p = 0.5)
- Precisión (error máximo admisible en términos de proporción) --- (d = 0.055)

Como instrumento de recolección de información fue una cuesta aplicada bajo muestreo estratificado, cuyos resultados fueron procesados mediante el software portátil de acceso libre SPSS 25,0. Como resultado de ello, se obtuvieron los principales hallazgos de investigación, entre ellas, las respuestas valorativas para participar o no en el proceso de fortalecimiento de capacidades. Estos resultados, facilitaron el diseño del Prototipo Mínimo Viable (PMV) que fue incorporado en la administración y gestión del proyecto. Además, se aplicaron técnicas de sistematización y herramientas como Canvas, Customer Journey Map, Learning By Doing, Feedback, entre otros. La figura 2 ofrece una síntesis de la interacción de estas herramientas.

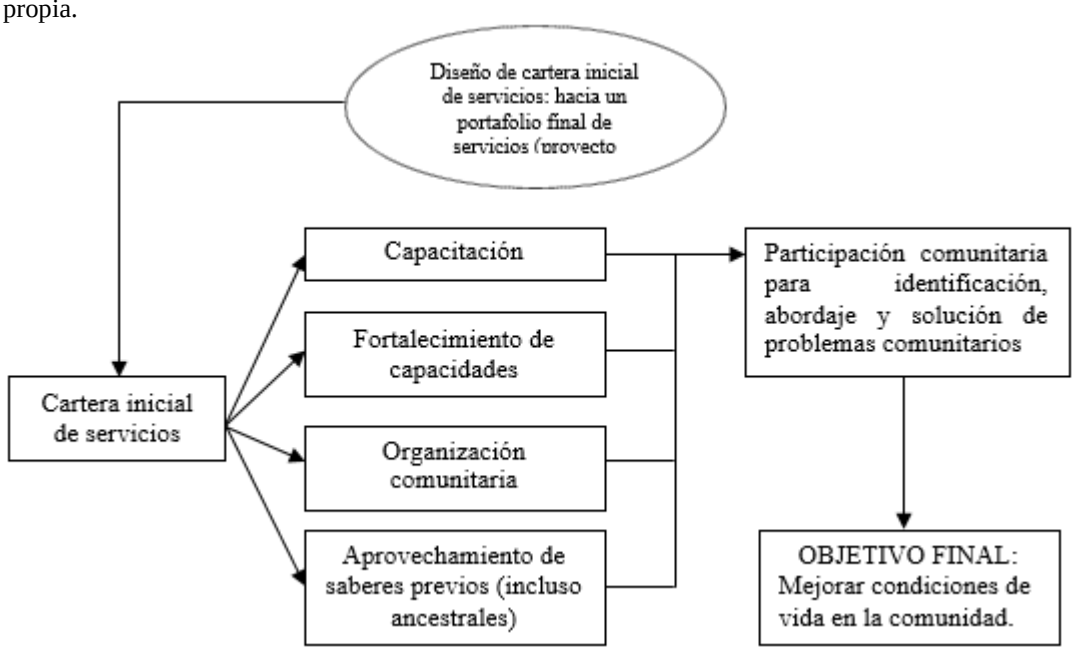
Figura 2: Metodología para elaborar PMV en proyecto social comunitario



Elaboración propia en base a Crespo M (2015), Rijalba P (2021), Tapella E (2007), Piyush G (2019) y Alcaide J & Mikel D (2017), entre otros.

La figura 3, presenta la composición de la cartera inicial de servicios que ofreció el proyecto comunitario desde sus inicios en el año 2017, así como el proceso metodológico de su diseño, el cual se mantuvo -como se muestra más adelante- durante la ejecución del proyecto.

Figura 3: Cartera inicial de servicios y proceso de formación de Prototipo Mínimo Viable (PMV)
Elaboración propia.



El diseño del PMV se inició estableciendo objetivos claros alineados a la teoría del cambio, se identificaron los agentes comunitarios inductores de cambio y se plantearon los primeros servicios del proyecto, siempre orientado a la persona, para finalmente ser ofrecidos en los diferentes momentos del proyecto. De ello, se da cuenta en la figura 1.

4 HALLAZGOS Y RESULTADOS

Se presentan, a continuación, los principales hallazgos de investigación.

4.1 RESPUESTAS VALORATIVAS DE POBLADORES COMUNITARIOS

La tabla 3 muestra las condiciones en que se presentan las respuestas valorativas de participación comunitaria. A partir de estos resultados, se encuentra que el 32.97% de mujeres con algún nivel educativo no muestran predisposición a participar en emprendimientos al interior de las comunidades; en cambio, el 81.82 de las mujeres que no poseen ningún nivel de educación si muestran disposición a hacerlo.

Este resultado es interesante, pues permite inferir que, en hogares vulnerables, el nivel educativo, e incluso el analfabetismo, no resulta ser determinante en la participación femenina en pequeños emprendimientos. Ello, se compatibiliza con el comportamiento de la mujer rural en estas comunidades, las cuales en su gran mayoría (81.82%) realizan importantes esfuerzos por generar ingresos familiares participando en iniciativas informales, como venta de panecillos (tortillas de maíz), venta de huevos de gallina de corral, micro comercio de alimentos (comida preparada) entre otras formas de sobrevivencia.

Tabla 3: Características y factores socioeconómicos presentes en las respuestas valorativas de participación femenina en emprendimientos (micronegocios) rurales: Yahuanduz y Coyona – Elaboración propia

Respuestas valorativas para participar en emprendimientos productivos (micronegocios)				Nivel educativo		Total
				SinED	ConAGEd	
No	Sexo	Mujer	Recuento	122	40	182
			% niv.edu	67.03%	32.97%	100.00%
			% sexo	73.05%	61.94%	72.22%
			% del total	21.82%	7.16%	32.56%
		Hombre	Recuento	45	25	252
			% niv.edu	26.95%	38.46%	100.00%
			% sexo	64.29%	35.71%	45.08%
			% del total	8.05%	4.47%	12.52%
	Total		Recuento	167	65	252
			% niv.edu	66.27%	33.73%	100.00%
			% sexo	100.00	100.00%	100.00%
			% del total	66.27%	33.73%	100.00%
Si	Sexo	Mujer	Recuento	90	20	110
			% niv.edu	81.82%	18.18%	100.00%
			% sexo	38.79%	26.67%	35.83%
			% del total	16.10%	3.58%	19.68%
		Hombre	Recuento	142	55	197
			% niv.edu	72.08%	27.92%	100.00%
			% sexo	61.21%	26.67%	35.83%
			% del total	25.40%	3.58%	19.68%
	Total		Recuento	232	75	307
			% niv.edu	75.57%	24.43%	100.00%
			% sexo	38.79%	61.21%	100.00%
			% del total	75.57%	24.43%	100.00%
Total Gen						559

La tabla 3 también muestra que el 75.57% de los pobladores comunitarios están dispuestos a participar en procesos de fortalecimiento de capacidades; y que el 38.79% son mujeres. Es importante anotar que la mayoría de estos pequeños negocios utilizaban insumos locales provenientes de la agricultura y agua de manantial, entre otros.

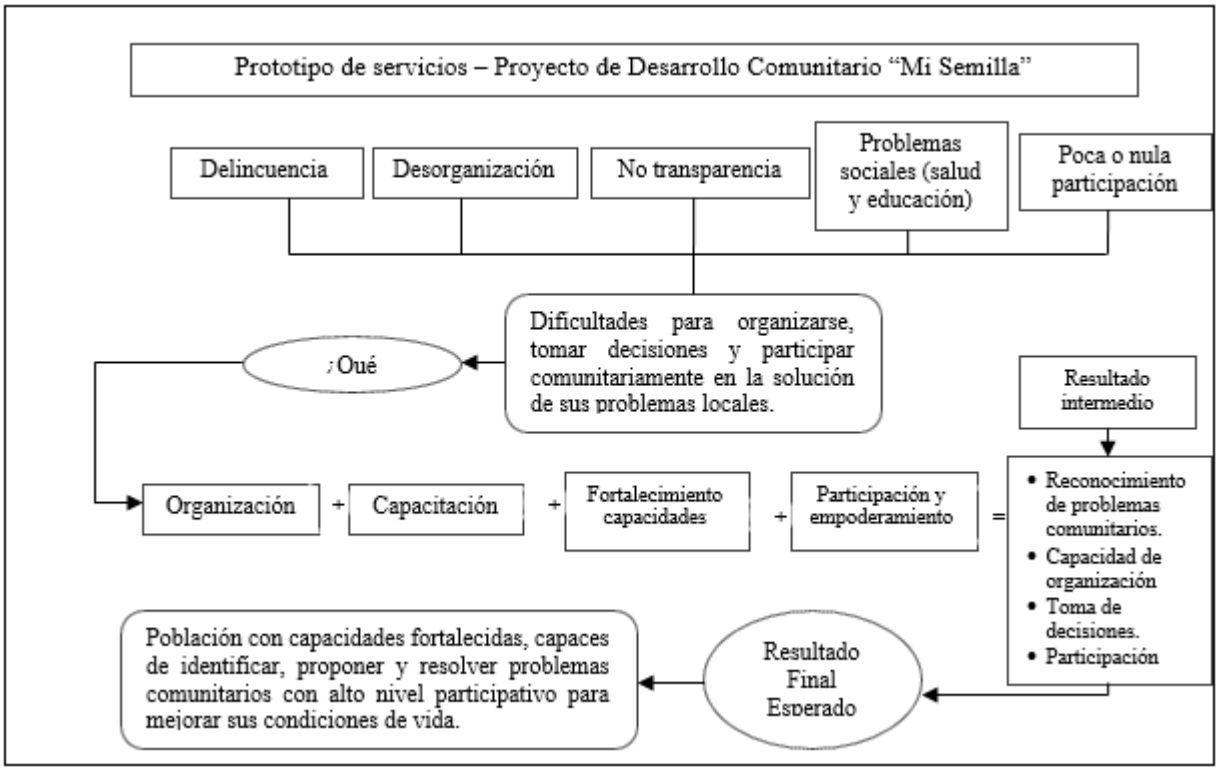
De estos resultados y comportamientos se infiere entonces que, el poseer o no educación, no es condición entre las mujeres de las comunidades en estudio, no se constituye para participar en mini emprendimientos. Al parecer, es la condición de pobreza lo que induce a estas mujeres a ofrecer respuesta valorativa favorables para organizarse, capacitarse y participar en determinadas iniciativas. Si no lo hacen, es sólo por la ausencia de oportunidades en sus ámbitos comunitarios.

4.2 PROTOTIPO DE SERVICIO QUE OFRECE EL PROYECTO SOCIAL COMUNITARIO

El proyecto Mi Semilla, por sus características y naturaleza social, requiere de una estrategia de diseño denominada ***learning by doing*** que consiste, como ya se señaló, en *aprender en haciendo* y *aprender, enseñando a aprender*. Esta estrategia es de alto valor en el proyecto pues ha permitido centrar el diseño en los beneficiarios; es decir, los pobladores comunitarios.

El prototipo diseñado parte de las necesidades del mismo poblador y, por tanto, recibe de manera permanente el ***feedback*** de ellos mismos. Ello, permite iterar y ajustar el prototipo rápidamente. La figura 4, muestra el referido prototipo inicial de los servicios ofrecidos, los cuales fueron incorporados reconociendo, en primer lugar y de manera participativa, las características de las comunidades, sus problemas y las posibles soluciones. El proceso participativo para lograrlo tuvo una duración promedio de 6 a 8 meses de trabajo *in situ* en coordinación con los agentes de cambio identificados. La figura articula los problemas diagnosticados juntamente con los pobladores y el resultado final esperado.

Figura 4: Prototipo de servicios mínimo viable del Proyecto Comunitario Mi Semilla



Elaboración propia

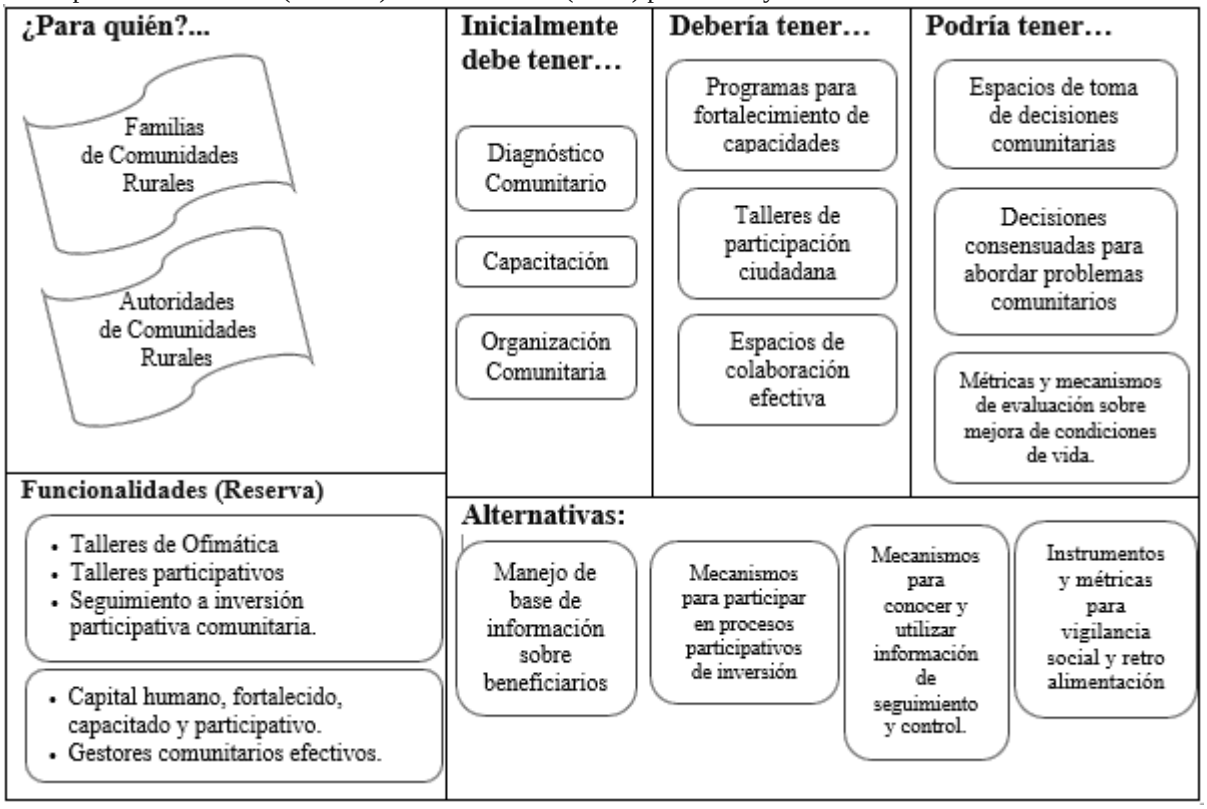
El prototipado mostrado en la figura 4, tiene la particularidad de permitir el testeo y la validación rápida de nuevos aportes que puedan surgir desde el *feedback* que realicen los pobladores; proceso que permitió también entender la interacción entre beneficiarios, autoridades locales y stackeholders.

4.3 DISEÑO DEL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE (PMV)

Entenderemos como Producto Mínimo Viable (PMV), como aquél que posee las funciones esenciales que se infieren del problema principal (Ver figura 4), el cual está referido a las "dificultades que tienen la población involucrada para organizarse, tomar decisiones y participar comunitariamente en la solución de sus problemas" (Rijalba P, 2022). Para esta tarea se recurrió a la conocida técnica *customer journey map*.

La figura 5, muestra el PMV del proyecto MI SEMILLA el cual parte de identificar la causa del problema referido a la *ausencia de capacidades de organización y empoderamiento para identificar, enfrentar y resolver los problemas comunitarios que impiden mejorar sus condiciones de vida.* Siendo así, se diseñar un PMV, siguiendo las fases de co creación, identificación de patrones comunes y surgimiento de nuevas ideas y pivoteo.

Figura 5: Propuesta de Producto (Servicio) Mínimo Viable (PMV) para el Proyecto MI SEMILLA



Elaboración propia

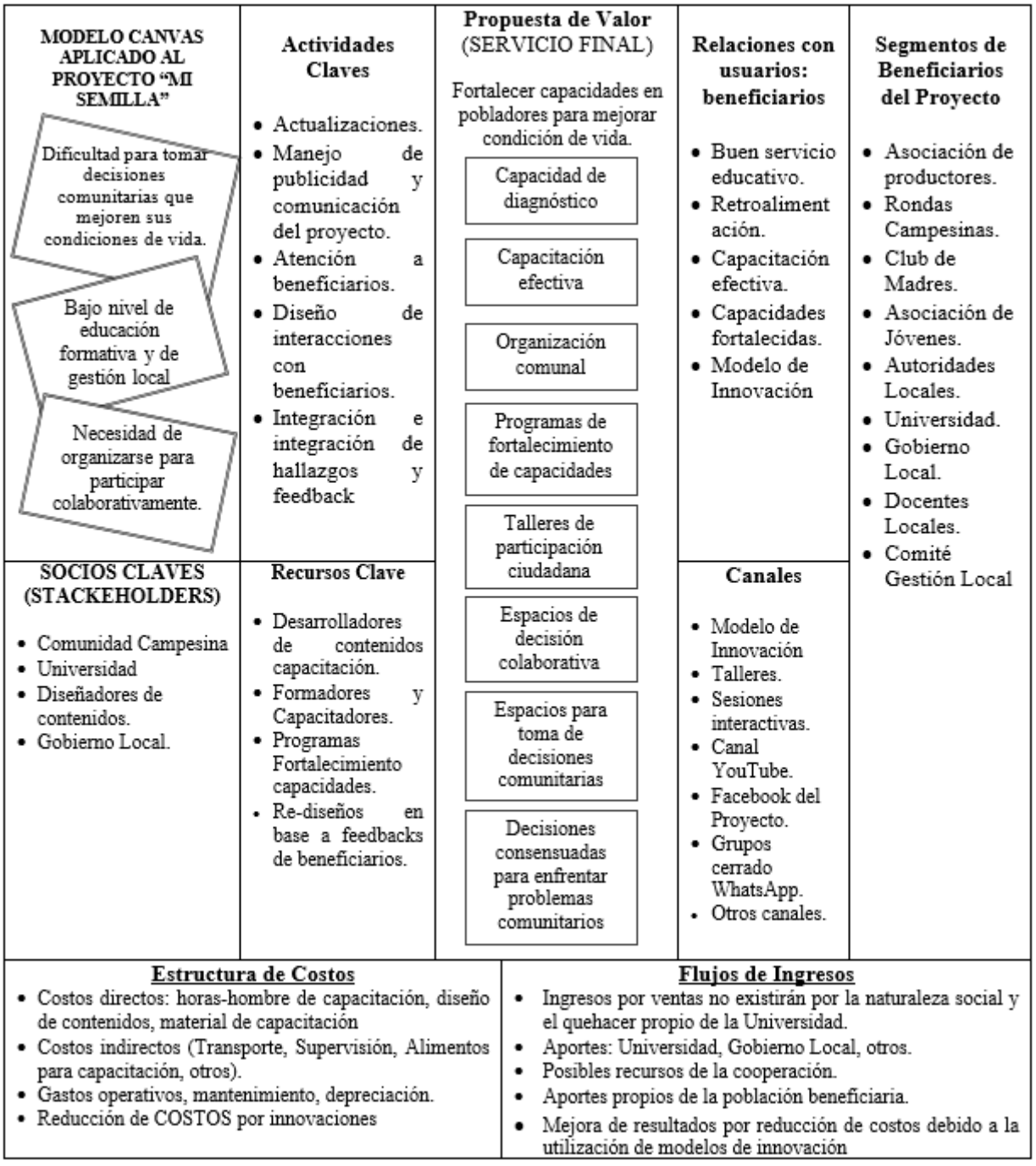
Aunque la propuesta de PMV presentado en la figura 5, no es completo y merece revisión continua, es fundamental para las siguientes etapas del proyecto. Es importante señalar que en proyectos sociales en donde el producto central es un servicio, el ambiente del proyecto se presenta con alto grado de incertidumbre, tanto en lo que el poblador comunitario necesita como en la solución que se plantea en el servicio. Ambos aspectos, en un contexto de innovación son desconocidos, y requerirán como estrategia de procesos iterativos para entender el problema de los beneficiarios a través de hipótesis y experimentos y al mismo tiempo, desarrollar la solución a través de datos y retroalimentación.

En este sentido, lo que aquí se presenta es sólo el inicio de un largo proceso iterativo que debe incorporar, de manera permanente, los *feedback* que en el camino se vayan suscitando con la finalidad de fortalecer la continuidad del proyecto.

4.4 HACIA EL SERVICIO FINAL DEL PROYECTO

La figura 6 presenta el modelo CANVAS aplicado al PMV mostrado en la figura 5

Figura 6: Servicio Final del Proyecto Doctoral Mi Semilla aplicando modelo CANVAS



Elaboración propia

Transitar hacia el servicio final del proyecto Mi Semilla fue un proceso, que presentó cierto grado de complejidad. No obstante, resultó ser uno de los principales componentes que contribuyó a asegurar su viabilidad, debido a que se habían realizado de manera correcta en cada una de las etapas anteriores. La propuesta final de servicios presentada en la figura 6, permite observar las actividades claves, la propuesta de valor, las relaciones con los beneficiarios; así como los socios claves (stackeholders), los recursos

mínimos necesarios y los canales de comunicación previstos en el proyecto.

A partir del modelo Canvas se identificaron también la estructura de costos directos e indirectos, los gastos operativos; así como los ingresos por colaboraciones u otros conceptos; todos ellos, asociados a ejecución del proyecto. En la composición de ingresos se debe tomar en cuenta que, en esta adaptación no se prevén ingresos propiamente generados por el proyecto; en tanto que, por su naturaleza y quehacer universitario no se generan en su interior.

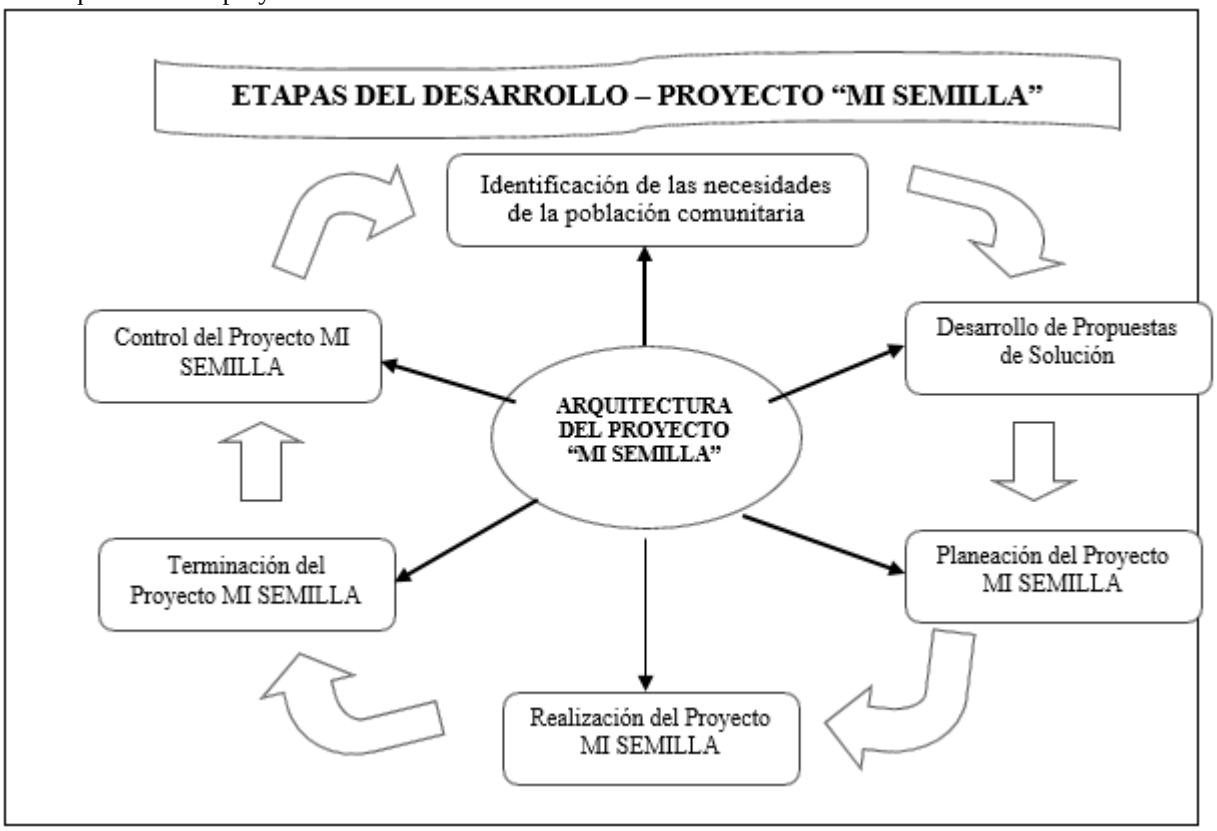
4.5 PORTAFOLIO DE SERVICIOS, LANZAMIENTO Y FEEDBACK

El p**ortafolio final de servicios del proyecto** prevé incluir **información básica y necesaria de la** arquitectura de este (figura 7), su ciclo de vida y el portafolio de servicios (figura 8).

Arquitectura básica del proyecto

El diseño arquitectónico del proyecto consistió en seis momentos: la identificación de las necesidades de la población comunitaria, las propuestas de solución, el proceso de planeación, el desarrollo o ejecución del proyecto, su culminación y el control de este. La figura 7 presenta la arquitectura básica a la que nos referimos.

Figura 7: Arquitectura del proyecto Mi Semilla



Elaboración propia.

Ciclo de vida del servicio

En cuanto al ciclo de vida del servicio del proyecto Mi Semilla debemos señalar que, de acuerdo con la propuesta inicial, depende principalmente del desempeño y evolución de los servicios que ofrecen; pero, también, del tiempo en que la población comunitaria aceptará recibirlo e incorporarlo dentro de sus decisiones cotidianas. De acuerdo con la figura 7, y a este nivel de la propuesta se prevé un ciclo de vida basado básicamente en cuatro momentos:

a. **Introducción y/o lanzamiento** de los servicios del proyecto en las comunidades involucradas. En esta etapa se verificó el proceso de inserción, aceptación o rechazo de los servicios involucrados; acompañado de un proceso permanente de feedback, que facilitará transitar a la fase de crecimiento de la propuesta.
b. **Crecimiento del servicio**, lo cual implica un proceso de incorporación de beneficiarios, los cuales ingresarán al proyecto por diversas razones: curiosidad, imitación e incluso por las primeras percepciones que genere el servicio.
c. **Madurez del servicio** y del proyecto en su conjunto para lograr importantes aciertos y sostenibilidad. La métrica a utilizar está relacionada al número de beneficiarios que ingresan semanalmente, el número de capacitados y/o beneficiarios que permanecen el proyecto; otros indicadores.
d. **Declive**, que puede originarse por limitaciones como falta de recursos, tiempo o incluso el desgaste del servicio en cuanto a utilidad y efectos. Es en este momento en donde se necesitará re-invención de las propuestas y servicios comunitarios.

5 DISCUSIÓN

Este proyecto social, al igual que todos los proyectos empresariales, requieren de un proceso de planeamiento y de un portafolio inicial de servicios, en este caso comunitarios. Su diseño se inició con la identificación de un *prototipo* inicial, el cual estuvo enmarcado en el campo de la innovación social. Desde la gestión estratégica de proyectos sociales se procuró que el referido *prototipo*, debía contener un conjunto básico de servicios apropiados a las necesidades de los espacios comunitarios intervenidos.

El diseño, puesta en marcha y conducción de este proyecto requirió de ajustes permanentes ante cambios que imponen los escenarios sociales. Ello obligó a una permanente búsqueda de ajustes innovadores, en este caso, basados en interacciones desde el quehacer universitario frente a las comunidades rurales de Coyona y Yahuanduz. Los resultados mostraron favorables respuestas valorativas condicionadas más a escenarios de pobreza que a niveles educativos de los involucrados. El aplicar metodologías hermenéuticas y de sistematización facilitaron reconocer dichas respuestas en grado y forma de participación en el diseño de la cartera inicial de servicios basados en capacitación, organización,

fortalecimiento de capacidades, aprovechamiento de saberes previos –incluso ancestrales-. Este grado de involucramiento permitió la forma de involucrarse en la mejora de sus condiciones de vida.

Es así como, los resultados nos conducen a aceptar que, en el contexto de la responsabilidad social universitaria y aplicando la técnica *customer journey map* es posible diseñar Producto Mínimo Viable (PMV) para fomentar participación comunitaria. Un portafolio así construido, requiere de alta participación comunitaria y permanente *feedback*, para lograr una *arquitectura final* basada en estrategia tipo *learning by doing*; es decir, *aprender haciendo* y *aprender enseñando a aprender*. Después de cuatro años de experiencia se logró una estrategia de alto valor y de auténtica innovación social, en donde la administración y gestión comunitaria está en la responsabilidad de los mismos beneficiarios y sigue vigente incluso en época de pandemia.

6 CONCLUSIÓN

Es posible gestionar desde la perspectiva estratégica un proyecto social, en base al diseño de un prototipo mínimo viable (PMV) aplicable en proyectos de intervención comunitaria rural con enfoque de responsabilidad social universitaria. Se trata de un desafío que requiere el pleno involucramiento de los beneficiarios y cuya cartera de servicios debe estar centrado en el desarrollo humano. Para lograrlo, se propone un tipo de interacción basada en organización comunitaria, capacitación, fortalecimiento de capacidades y aprovechamiento de saberes preexistentes, tomando en cuenta la necesidad de identificar agentes de cambio que actúen como inductores del cambio e innovación; y que, estén debidamente articulados a la tercera gran misión de la universidad: generar, producir y transferir conocimiento.

REFERENCIAS

Alcaide, J., & Mikel, D. (2019). Customer Experience: Las claves de la experiencia de cliente en la era digital cognitiva. Madrid: ESIC. https://books.google.com.pe/books?id=C9uFDwAAQBAJ&pg=PA5&dq=Customer+Experience:+Las+claves+de+la+experiencia+de+cliente+en+la+era+digital+cognitiva&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjSi_f0gdTmAhVCnFkKHQKOCjgQ6AEILzAB#v=onepage&q=Customer%20Experience%3A%20Las%20

Bell, D. C. (2017). Customer Journey Mapping Examples: How UX Pros Do It. Retrieved from Conversionxl: https://conversionxl.com/blog/customer-journeymapping-examples/

Boag, P. (2015, January 16). All You Need To Know About Customer Journey Mapping. Retrieved from smashingmagazine: https://www.smashingmagazine.com/2015/01/allabout-customer-journey-mapping/

Crespo M (2015). Guía de diseño de Proyectos Sociales Comunitarios. www.eumed.net/libro/2009/575

Davila (2020). Marketing Estratégico de Proyectos. UBJ. Disponible en: http://campusvirtual.ubjonline.mx/mod/url/view.php?id=73789

González G., Lara (2005). La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas. http://www.fundacionmerced.org/biblioteca/Evaluacion/Hegoa%20n%EF%BF%BD29%20Lara%20Gonz%EF%BF%BDlez.pdf

Hinojosa, Manuel (2018) "Los beneficios de implementar customer experience en los negocios". Revista América Economía. Disponible en: https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-beneficios-de-implementar-customer-experience-en-los-negocios

Piyush, G. (21 de Noviembre de 2019). DBS Bank CEO: Tech is changing the customer experience. (C. bussines, Entrevistador) Obtenido de https://edition.cnn.com/videos/business/2019/11/21/dbs-bank-ceo-piyush-guptadigitization.cnn-business/video/playlists/intl-business/

Poulsson, S., & Kale, H. (2004). the experience economy and comercial experiences. https://www.researchgate.net/publication/44104494_The_Experience_Economy_and_Commercial_ExperienceS

Rijalba P (2022). Modelo de transferencia de conocimiento a comunidades rurales desde el quehacer y formación universitaria en economía. Rev. SouthcFlorida Journal of Depelopment. Vol. 3 No. 2(2022). ISSN-2675-5459. DOI: https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-062

Rodríguez, Xavier (2019). Siete beneficios del Design Thinking. https://www.moebiusconsulting.com/7-beneficios-del-design-thinking/

Tapella, E. (2007). ¿Por qué fracasan los proyectos?: la importancia de la evaluación ex-ante en el ciclo de vida de los proyectos. Universidad Nacional de San Juan. Facultad de Ciencias Sociales. Serie Documentos de Trabajo del PETAS. San Juan. Argentina. http://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/por-quc3a9- fracasan-proyectos-evaluacion-ex-ante.pdf