

# FACTORES QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE VINCULACIÓN SOCIAL UNIVERSIDAD-COMUNIDAD

Joaquín Rojas Molina\*



<https://orcid.org/0000-0003-4020-9063>

Enrique Vargas-Madrazo\*\*



<https://orcid.org/0000-0002-7328-4388>

Haydee Hernández Ruiz\*\*\*



<https://orcid.org/0000-0002-0178-1916>

Sandra Luz Domínguez López\*\*\*



<https://orcid.org/0009-0007-2108-5954>

RECIBIDO: 25/01/2023 / ACEPTADO: 27/03/2023 / PUBLICADO: 12/05/2023

**Como citar:** Rojas Molina, J.; Vargas-Madrazo, E.; Hernández Ruiz, H.; Domínguez López, S. (2023). Factores que influyen en la implementación de un proyecto de vinculación social universidad-comunidad. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 283-299. [www.doi.org/10.36390/telos252.05](http://www.doi.org/10.36390/telos252.05)

## RESUMEN

La investigación que se reporta tuvo un doble objetivo. Primero, conocer los factores que influyen en el proceso de implementación de un proyecto de vinculación social entre académicos de la Universidad Veracruzana y miembros de la comunidad de Xico, Veracruz, en México. Segundo, promover un cambio social a través del desarrollo de emprendimientos sociales en dicha comunidad. Para alcanzar el doble objetivo de investigación se estudió el caso de la implementación del Programa de Facilitación de Emprendimientos Sociales de la Universidad Veracruzana, en la comunidad de Xico, en México. El fenómeno se observó de manera original e interdisciplinaria desde la perspectiva de las teorías de la implementación de innovaciones y de las pedagogías colaborativas. La metodología aplicada fue la investigación-acción, utilizando la observación participante, la entrevista, las reuniones de trabajo y la revisión de documentos como medios de recolección de datos; así como la codificación abierta para su análisis. Como método de validación se utilizó la triangulación de datos. Se descubrió la presencia de 23 factores determinantes del proceso de implementación, de los cuales 14 fueron facilitadores del proceso, siete obstaculizadores, y dos que influyeron de ambas formas, dependiendo de las características de los participantes. Algunos de los principales factores determinantes del proceso de implementación fueron: la multidisciplinariedad del equipo de diseño e implementación de la innovación, el conocimiento de las características de la comunidad, los

\* Académico de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. [jorojas@uv.mx](mailto:jorojas@uv.mx)

\*\* Investigador y coordinador del Centro de Ecoalfabetización y Diálogo de Saberes de la Universidad Veracruzana. [evargas@uv.mx](mailto:evargas@uv.mx)

\*\*\* Académica de la Unidad de Posgrados de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. [haydee.hernandez@upaep.mx](mailto:haydee.hernandez@upaep.mx)

\*\*\* Académica de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. [sadominguez@uv.mx](mailto:sadominguez@uv.mx)



canales de comunicación utilizados, la diferenciación del programa, los atributos personales, las características sociodemográficas y el comportamiento de comunicación de los participantes, la disponibilidad de recursos, el esfuerzo y la credibilidad de los facilitadores, así como el papel de los líderes de opinión y de los campeones del programa. Como conclusión se propone un modelo para la implementación de proyectos de vinculación universidad-comunidad.

**Palabras clave:** cambio social, facilitación del aprendizaje, investigación-acción participativa, implementación de innovaciones, vinculación universitaria.

*Factors that influence the implementation of a university-community partnership Project*

**ABSTRACT**

The reported investigation had a double objective. First, to know the factors that influence the implementation process of a social project between academics from the Universidad Veracruzana and members of the community of Xico, Veracruz, in Mexico. Second, to promote social change by developing social enterprises in such community. To achieve the double research goal, it was studied the case of the Universidad Veracruzana Social Entrepreneurship Facilitation Program implementation in the community of Xico, Mexico. The phenomenon was observed in an original and interdisciplinary way from the perspective of innovation implementation theories and collaborative pedagogies. The methodology applied was action-research, using participant observation, interviews, work meetings, and document review as means of data collection, as well as open coding for analysis. Data triangulation was used as a validation method. The presence of 23 determinants of process implementation was discovered, of which 14 were process facilitators, seven were barriers, and two were influenced both ways, depending on the participant's characteristics. Some of the main critical factors of the implementation process were: the multidisciplinary nature of the innovative design and implementation team, the knowledge of the characteristics of the community, the communication channels used, the differentiation of the program, personal attributes, sociodemographics characteristics and the communication behavior of the participants, the availability of resources, the effort and credibility of the facilitators, and the role of opinion leaders and program champions. In conclusion, a model is proposed for the implementation of university-community partnership projects.

**Keywords:** Social change, learning facilitation, participatory action-research, innovation implementation, university links.

**Introducción**

Con la finalidad de promover un cambio o transformación social, las universidades buscan transferir a la sociedad los conocimientos que se generan en sus facultades e institutos, utilizando como medio proyectos de vinculación social (Hicks, 2009; Martínez, 2019; Schwartz et al., 2016; Yassi et al., 2016). Sin embargo, los esfuerzos de vinculación de las universidades no siempre logran su propósito (Howarth et al., 2017; Moreira et al., 2019; Sánchez Daza y Campos, 2005).

El fracaso de proyectos que pretenden llevar a la sociedad una innovación (un nuevo producto, idea o programa), se debe en ocasiones a un inadecuado proceso de implementación (Klein y Knight, 2005). Aunque una innovación pueda ser exitosa en su concepción y diseño, llega a fracasar en el proceso de su implementación (Kim y Chung, 2017). Los proyectos de vinculación de las universidades con la comunidad no son la excepción.

Aunque existe una vasta literatura sobre teorías, marcos de referencias y modelos de implementación de nuevos proyectos o innovaciones (Birken et al., 2017; Nilsen, 2015) y sobre los factores que facilitan u obstaculizan su implementación, no se detectó en la literatura que existan estudios sobre la implementación de proyectos de vinculación social universitaria y sus factores determinantes, abordados desde la perspectiva teórica de la implementación de innovaciones. Resulta de particular importancia realizar, documentar y sistematizar experiencias de gestión social aterrizadas en contextos sociales concretos propios de nuestros países latinoamericanos, ya que el conocimiento social tiene un fuerte componente local e histórico, todo lo cual contribuye para la pertinencia de las investigaciones e intervenciones a realizar.

Por lo anterior, surge la interrogante ¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de implementación de un proyecto de vinculación social universidad-comunidad? Se consideró importante conocer dichos factores, ya que la tasa de éxito en el uso de la innovación depende en gran medida de la efectividad de dicho proceso (Durlak y DuPre, 2008; Klein y Knight, 2005).

Para responder la pregunta de investigación se utilizó la metodología de investigación-acción, aplicada en un caso de estudio que consistió en el diseño e implementación de un proyecto de vinculación entre académicos de la Universidad Veracruzana y miembros de la comunidad de Xico, Veracruz en México. Este proyecto de vinculación llevó por nombre Programa de Facilitación de Emprendimientos Sociales (ProFES) y se implementó con el objetivo de que los miembros de la comunidad mejoraran sus condiciones socioeconómicas a través del desarrollo de sus propios emprendimientos sociales, junto con el objetivo de conocer los factores que influyeron en el proceso de implementación del proyecto de vinculación social universidad-comunidad ProFES.

Esta investigación aporta un nuevo caso ilustrativo sobre la influencia de determinados factores en el proceso de implementación de un proyecto de vinculación social, en un contexto comunitario específico, en una región semi-rural del estado de Veracruz, México. Confirma algunos factores detectados en la literatura e identifica otros factores en campo. Los resultados de la investigación pueden ser de utilidad para aquellos académicos universitarios que realizan proyectos de vinculación con las comunidades; ya que podrán contar con un caso de estudio de referencia que les permita llevar a cabo un proceso de implementación considerando sus factores determinantes.

## **Desarrollo**

### **Factores del proceso de implementación de innovaciones.**

Para el análisis de los factores que influyeron en la implementación del ProFES, se utilizaron como referentes cuatro diferentes marcos teóricos y modelos del proceso de implementación.

En primer lugar, se consideró la perspectiva teórica del cambio organizacional, como una manera de aproximarse al análisis del proceso de implementación debido a que la implementación de una innovación genera un cambio en la organización que la adopta, por la acción colectiva implicada (Hernandez-Ruiz, 2013); por otro lado, la introducción de una

innovación, ya sea una nueva tecnología, una nueva práctica, o una nueva herramienta de gestión, puede generar resistencias en el grupo de personas a las que va dirigida; porque representa un cambio en la manera que se realizan las cosas y una posible amenaza a la posición o rol ganado (Beyer & Trice, 1982).

Bajo el enfoque del proceso de cambio, Zmud y Cox (1979), plantearon el proceso de implementación como una serie de actividades que se pueden agrupar en tres etapas: 1) pre-implementación, 2) implementación y 3) post-implementación (Figura 1).

Figura 1.

El proceso de implementación con enfoque de cambio



Nota: Hernandez-Ruiz (2013; basado en Zmud y Cox, 1979)

Esta división en tres etapas se tomó para agrupar, describir y analizar las actividades del proceso de implementación del programa de vinculación del caso de estudio.

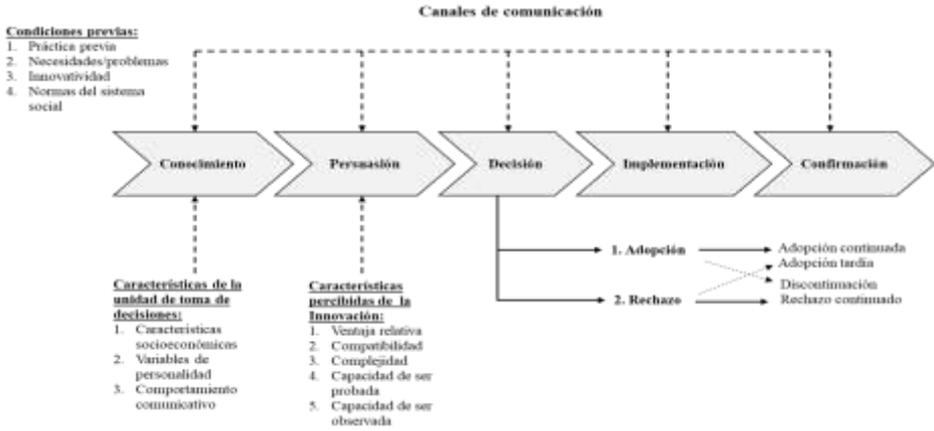
Un segundo enfoque de proceso es el de la innovación (Birken et al., 2017), y su principal exponente desde la década de 1960 ha sido Everett M. Rogers, quien desarrolló la teoría de la difusión de innovaciones desde una perspectiva de la sociología rural y la comunicación, por lo que su teoría tiene gran relevancia en la difusión de innovaciones sociales (Rogers, 2003).

En la figura 2 se presenta un modelo del proceso de decisión de adopción e implementación de una innovación, el cual consiste en cinco etapas que pasan por el conocimiento de la existencia de una innovación, el trabajo de persuasión para que sea considerada su adopción, la toma de la decisión de adopción o rechazo, la implementación de la innovación adoptada, y la confirmación de la adopción de la innovación mediante su uso continuado.

En el modelo también se pueden apreciar los medios y factores que influyen en el desarrollo del proceso, tales como los canales de comunicación, las características de los individuos o unidades de decisión, y las características de la innovación a ser implementada.

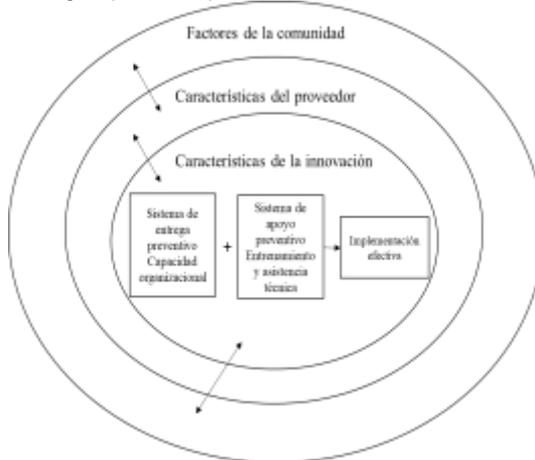
En tercer lugar, se presenta el marco de referencia ecológico (Durlak y DuPre, 2008) el cual fue construido por medio del estudio de 81 reportes de investigación, los cuales permitieron identificar 23 factores contextuales que influyen en el proceso de implementación. El marco de referencia ecológico (Figura 3) clasifica los factores contextuales en características de la innovación, características del proveedor, y los factores de la comunidad; además incluye en su marco de referencia sistemas interactivos para la diseminación y la implementación tomados del marco de referencia de sistemas interactivos (Wandersman et al., 2008).

Figura 2.  
 Etapas del proceso de Decisión de Innovaciones



Nota: Rogers (2003, p.170)

Figura 3.  
 Marco de referencia ecológico para la implementación



Nota: Adaptado de Durlak y DuPre (2008)

Finalmente, se tomó en cuenta el marco de referencia consolidado para la investigación de la implementación (CFIR), el cual surgió para consolidar una serie de teorías de la implementación cuyos constructos se traslapaban y que estaban etiquetadas con nombres diferentes, pero que redundaban en la misma definición (Damschroder et al., 2009). Tras

analizar 19 modelos de implementación, el CFIR quedó compuesto por 37 constructos integrados en cinco dominios principales, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Dominios y constructos del CFIR

<b>Dominios</b>	<b>Constructos</b>
Características de la intervención	Complejidad, ventaja relativa, fortaleza y calidad de la evidencia, capacidad de prueba, adaptabilidad, costo, calidad del diseño y empaquetado, fuente de intervención.
Condiciones externas	Política/Incentivo externo, presión de pares, necesidades/recursos del usuario, cosmopolitismo.
Condiciones internas	Redes y comunicaciones; disposición para la implementación: disponibilidad de recursos, acceso a conocimiento/información, compromiso del liderazgo; clima de implementación: compatibilidad, clima de aprendizaje, metas/retroalimentación, prioridad relativa, incentivos/recompensas organizacionales, tensión para el cambio; cultura; características estructurales.
Características de los individuos	Conocimientos y creencias sobre la intervención, autoeficacia, identificación individual con la organización, estado individual del cambio, otros atributos personales.
Proceso	Planeación; involucramiento: campeones, líderes de opinión, agentes de cambio externo, líderes de implementación interna designados formalmente; ejecución; reflexión y evaluación.

De acuerdo con sus creadores, el CFIR contribuye a que los investigadores de la implementación puedan entender mejor qué funciona, dónde y por qué, y que sean capaces de predecir la efectividad de la implementación a través de diferentes contextos.

En suma, en la revisión de la literatura de los marcos y modelos descritos anteriormente, se identificaron 79 factores y subfactores que influyen en el proceso de implementación de innovaciones, considerando un enfoque especial en la implementación de nuevas prácticas o programas de intervención en la comunidad, que buscan producir un cambio social. Estos factores se analizaron y se agruparon en seis dimensiones, como se muestra en la figura 4.

Aunque existe una vasta literatura sobre los modelos y factores de la implementación de innovaciones, permanece sin responder la pregunta sobre cuáles son los factores que influyen en el proceso de implementación específico de un proyecto de vinculación social universidad-comunidad. Este artículo tiene el propósito de responder a dicha pregunta.

Figura 4.  
 Dimensiones y algunos factores determinantes del proceso de implementación

Entorno	Organización	Innovación	Usuarios	Agentes	Proceso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades y recursos de los individuos</li> <li>• Cosmopolitismo</li> <li>• Presión de los pares</li> <li>• Políticas e incentivos externos</li> <li>• Sesia e investigación sobre implementación</li> <li>• Financiamiento</li> <li>• Política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características estructurales</li> <li>• Redes y comunicaciones</li> <li>• Cultura/sistema de normas</li> <li>• Clima de implementación</li> <li>• Preparación para la implementación</li> <li>• Integración de nueva programación</li> <li>• Visión compartida</li> <li>• Tipo de decisión</li> <li>• Coordinación con otras agencias</li> <li>• Formulación de tareas</li> <li>• Paciencia de la directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de la intervención</li> <li>• Fortaleza y calidad de la evidencia</li> <li>• Ventaja relativa</li> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Capacidad de prueba</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Calidad del diseño y empaque</li> <li>• Costo</li> <li>• Compatibilidad</li> <li>• Capacidad de observación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos y creencias sobre la innovación</li> <li>• Autoeficacia</li> <li>• Etapa individual del cambio</li> <li>• Identificación individual con la organización</li> <li>• Atributos personales/ personalidad</li> <li>• Cambio de roles</li> <li>• Socioeconómicas</li> <li>• Comportamiento de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad percibida de la innovación</li> <li>• Beneficios percibidos de la innovación</li> <li>• Autoeficacia</li> <li>• Competencia</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Orientación</li> <li>• Empatía</li> <li>• Homofilia/ Heterofilia</li> <li>• Credibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Ejecución de la intervención/ programa</li> <li>• Reflexión y evaluación</li> </ul>

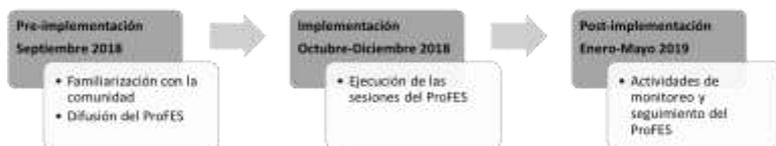
Nota: Fuente: Elaboración propia con datos de Damschroder et al (2009), Durlak y DuPre (2008), Klein y Knight (2005), Metcalfe y Harris (2008) y Rogers (2003)

### El Programa de Facilitación de Emprendimientos Sociales (ProFES)

Para responder la pregunta de investigación, se estudió el caso del proceso de implementación del ProFES. Este programa fue un proyecto de vinculación social entre Académicos de la Universidad Veracruzana y miembros de la comunidad de Xico, Veracruz. El objetivo del ProFES fue que los miembros de la comunidad, afectados por el subempleo, mejoraran sus condiciones socioeconómicas a través del desarrollo de sus propios emprendimientos sociales.

El proceso de implementación del ProFES, se dividió en tres etapas (Figura 5): una etapa de pre-implementación, otra etapa de implementación, y finalmente una etapa de post-implementación, de acuerdo con el modelo del proceso de implementación propuesto por Zmud y Cox (1979; citado por Hernández-Ruiz, 2013).

Figura 5.  
 Etapas del proceso de implementación del ProFES



La etapa de pre-implementación se realizó en el mes de septiembre de 2018. En esta primera etapa se diseñó el programa con base en la retroalimentación del programa piloto que se llevó a cabo con dos personas de la comunidad. También se realizaron visitas y entrevistas con miembros de la comunidad de Xico, para familiarizarse con sus problemáticas, y se realizó la difusión del ProFES para que los miembros de la comunidad se inscribieran y asistieran al programa.

La etapa de implementación se llevó a cabo durante los meses de octubre a diciembre del año 2018. En este periodo se ejecutó el ProFES, con la participación inicial de 23 miembros de la comunidad de Xico, que se inscribieron de manera voluntaria y gratuita, realizando sesiones de dos horas y media cada lunes, durante 12 semanas (Figura 6). Las sesiones estuvieron a cargo de dos académicos de la Universidad Veracruzana quienes utilizaron pedagogías colaborativas (Freire, 2005; Heron, 1996; Vargas-Madrazo et al., 2022) para su desarrollo, brindando confianza en los saberes de los participantes y fortaleciendo su autonomía en el desarrollo libre de emprendimientos sociales.

Figura 6.  
Bloques y temáticas de las doce sesiones del ProFES



La última sesión se realizó el lunes 17 de diciembre del 2018, y se concluyó con un total de 18 participantes que permanecieron a lo largo de todo el programa. La alta tasa de retención (18 de 23 participantes) avaló, en cierta forma, la calidad del programa de facilitación y su proceso de implementación. Como cierre del programa se realizó un convivio en el que se pudo percibir la armonía del grupo y la red de colaboración que se había formado. En el apartado de metodología, se explica la razón por la cual el artículo se publica varios años después de terminado el proyecto.

Los emprendimientos que finalmente se pusieron en marcha o que mejoraron su modelo de negocio, a raíz de los aprendizajes del programa, fueron los siguientes: Casa Chimalli (centro cultural), Tlacualope (licores exóticos), La Mayora (mole en pasta), Bazar Tuwela (venta de ropa usada de marca), Santas Agüitas (purificadora de agua), Hermanos Suarez (productos tradicionales de Xico), Harina de otro costal (panificadora), Club de tareas (regularización de alumnos de primaria), Estética (delineado permanente), entre otros.

La etapa final de post-implementación, se realizó en el periodo de enero a mayo del año 2019. En este periodo se celebraron reuniones de seguimiento, en las que se detectaron los retos y necesidades de aprendizaje a los que se estaban enfrentando los nuevos emprendedores, con la finalidad de apoyarlos y mantener sus negocios en marcha.

El día 2 de mayo de 2019 se llevó a cabo una última reunión formal para dar seguimiento a los emprendimientos de los participantes. En esta ocasión sólo tres participantes estuvieron presentes. Ante el bajo interés de los participantes en continuar con un programa de seguimiento, y considerando que el objetivo principal del ProFES ya se había cumplido, se dieron por concluidos los esfuerzos de animación del grupo. No obstante, la comunicación vía redes sociales digitales (*WhatsApp* y *Facebook*) continuó con el grupo, aunque en menor medida.

Hasta el mes de marzo del año 2023, el grupo de *WhatsApp* de los emprendedores seguía activo, con mensajes esporádicos relacionados con el ofrecimiento de productos o servicios al grupo, y solicitudes de apoyo para eventos o casos particulares. También, el grupo de *Facebook* Xico Emprendedor seguía vigente, alcanzando un total de 2,200 seguidores. En este grupo de *Facebook* se ha publicado información sobre la creación de emprendimientos sociales y anuncios publicitarios de los negocios desarrollados por los participantes. Los emprendimientos que siguen activos y en contacto son Casa Chimalli, Mole La Mayora, Hermanos Suarez y Mandumed (antes Tlacualope).

## Metodología

Como estrategia para promover un cambio social en los miembros de la comunidad de Xico que participaron del ProFES, y para conocer los factores que influyeron en el proceso de implementación de dicho programa, se utilizó el diseño de la investigación-acción.

Por la extensión del artículo, se resumen las cuatro etapas del proceso de investigación-acción de la siguiente manera: 1) diagnóstico del problema: desempleo y precariedad laboral; 2) diseño del programa o plan de acción: Programa de Facilitación de Emprendimientos Sociales; 3) acción o Implementación: ejecución de 12 sesiones del programa y 4) resultados: desarrollo de ocho emprendimientos y una red de colaboración.

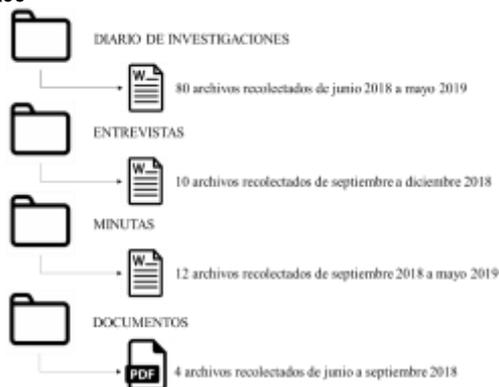
Como técnicas de recolección de datos se utilizaron: la observación participante, la entrevista, las reuniones de trabajo, y la revisión de documentos (Angrosino, 2014; Hernández et al., 2014). Con los datos recolectados, se procedió a organizarlos agrupándolos en cuatro carpetas digitales denominadas Diario de Investigación, Entrevistas, Minutas y Documentos (Figura 7).

El trabajo de análisis se dividió en tres grandes etapas: 1) detección, cuya finalidad fue revisar los datos para identificar las categorías o factores del proceso de implementación presentes en el campo de estudio (análisis descriptivo); 2) comparación, con el objetivo de contrastar los factores encontrados en campo con los factores encontrados en la literatura (análisis teórico); y 3) análisis, donde se determinó la influencia de cada factor en el proceso de implementación del programa (Angrosino, 2014).

Con la finalidad de contar con resultados válidos y confiables, se hizo uso de la triangulación de datos; la cual consistió en verificar la validez de la información a través de responder la pregunta de investigación desde la mayor cantidad posible de ángulos (observación, entrevistas, reuniones y documentos). Si con diferentes enfoques de investigación se llega a las mismas

conclusiones, entonces la confianza en la validez de dichas conclusiones se incrementa (Eden & Huxham, 1996).

Figura 7.  
Organización de los datos



Finalmente, con base en los análisis realizados, se respondió la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que influyen en el proceso de implementación de un proyecto de vinculación social universidad-comunidad? Cabe señalar que, al ser este un estudio de caso no es posible generalizar sus resultados; sin embargo, aporta una serie de experiencias y aprendizajes que pueden ser utilizados como guía para el planteamiento de nuevas interrogantes y futuras investigaciones.

Los resultados de la investigación se reportan varios años después de la última actividad del proyecto (mayo 2019) primero, debido a un previo rechazo de su publicación en una revista en la que se suscribió el artículo, por ser de enfoque cuantitativo, más que cualitativo. Y en segundo, por la dificultad de reunirnos los coautores para trabajar las adecuaciones del artículo en tiempo de pandemia por COVID-19.

### **Análisis de los factores que influyeron en el proceso de implementación del ProFES.**

Como resultado del análisis de datos recolectados se identificaron 23 factores que influyeron en el proceso de implementación del ProFES; de los cuales dos no fueron detectados en la literatura. Los dos factores encontrados en el terreno, no identificados en literatura, fueron la multidisciplinariedad del equipo de diseño e implementación de la innovación, y el conocimiento de las características de la comunidad en la que se realiza la implementación.

Con relación al factor multidisciplinariedad del equipo, se encontró que, debido a que las necesidades sociales, como el hambre, la educación, el subempleo, la pobreza, etc. son problemas complejos, requieren ser abordados desde una visión multidisciplinaria con la finalidad adecuar el proyecto de vinculación y elegir las estrategias de implementación más apropiadas. En entrevista, el Dr. Lázaro Sánchez, investigador de la Universidad Veracruzana, comentó que “siempre creemos que nosotros llevamos todo el conocimiento para sacar al güey

de la barranca y cuando en realidad viene uno de una sola disciplina, y todas las problemáticas que tienen en las comunidades rebasan a cualquier persona”.

Se definió el factor multidisciplinariedad del equipo como el grupo de individuos, provenientes de diferentes disciplinas del conocimiento, que se unen y organizan para atender una problemática compleja. Se propone la inclusión de este factor en los modelos de implementación, pues no fue identificado en la actual literatura. En el caso del ProFES se contó con asesores de diversas disciplinas como la administración, la psicología, la biología y la investigación-acción participativa.

Por otro lado, el factor conocimiento de las características de la comunidad, común en determinadas disciplinas de las ciencias sociales, como en los estudios etnográficos, pasa desapercibido para otras disciplinas con enfoques de corte positivista; por lo que es de esperarse que en el diseño e implementación de sus innovaciones no reparen en la importancia de conocer las características de la comunidad a las que se dirigen. En reunión de trabajo, el Dr. Enrique Vargas, Co-facilitador del programa, apuntó que “es importante iniciar con la familiarización con la comunidad que se va a atender, ya que se debe adaptar el programa y su manera de implementación a las formas y costumbres de la comunidad”.

Algunos miembros de la comunidad y personas que ya habían trabajado proyectos en Xico nos dieron algunas pautas para el programa. “Las mujeres buscan mejorar la economía familiar, pero sin descuidar el hogar. Si su participación en el programa les impide cuidar de su familia y del hogar, entonces se retirarán del proceso”, dijo en reunión de trabajo la Psic. Lorena Redondo, quien realizó su tesis de maestría en la comunidad. Por otro lado, Margarita, miembro de la comunidad mencionó en entrevista que “...aquí la gente de Xico es muy trabajadora. Eso sí tiene porque aquí mucha gente se va a este, a Xalapa a vender sus productos o a trabajar se van de albañiles, de empleadas domésticas, y los carros van llenísimos en las mañanas”.

Se definió el factor conocimiento de las características de la comunidad como el grado en el que el agente puede colocarse dentro del rol de otra persona, miembro de la comunidad y comprenderla. Al igual que con el factor de equipos multidisciplinarios, se propone la inclusión de este factor en los modelos de implementación, pues no fue identificado en la actual literatura.

Los demás factores que influyeron en el proceso de implementación del ProFES, que vale la pena resaltar, fueron los canales de comunicación, la diferenciación del programa (innovación), los atributos personales, características sociodemográficas y comportamiento de comunicación de los participantes, la disponibilidad de recursos, el esfuerzo y la credibilidad de los facilitadores, así como el papel de los líderes de opinión y de los campeones del programa.

Por ejemplo, se constató que los canales de comunicación seleccionados deben ser los adecuados dependiendo de la población objetivo (Rogers, 2003). En el caso del ProFES, los canales de comunicación cara a cara e impresos (carteles y volantes) fueron adecuados para dar a conocer el programa a la población objetivo (personas de escasos recursos); pero lo que no se consideró fue que este tipo de población (características sociodemográficas) requiere de un tiempo de espera para la adopción de innovaciones más prolongado.

Al ver la nula respuesta de la población objetivo a la invitación a participar en el ProFES, y considerando el tiempo disponible para la investigación, que no permitía que se prolongará más la etapa de convocatoria al ProFES, se tomó la decisión de abrir la convocatoria al público en general y utilizar canales de comunicación digitales y el apoyo de líderes de opinión en la

comunidad. La respuesta a la nueva convocatoria fue inmediata, y en menos de una semana se inscribieron al programa cerca de 20 personas, de un nivel socioeconómico medio.

En la etapa de ejecución del ProFES, destacaron cuatro factores facilitadores del proceso de implementación: la credibilidad, y el esfuerzo de los facilitadores, el surgimiento de campeones y la diferenciación del programa. Tal como lo expone la teoría de implementación de innovaciones (Rogers, 2003), las credenciales de los facilitadores, como académicos de la Universidad Veracruzana, contribuyeron a generar confianza entre los participantes, de que las ideas, prácticas, enfoques y herramientas enseñadas, tenían un fundamento científico y no buscaban un fin político. Por ejemplo, Marisol, miembro de la comunidad de Xico compartió en entrevista que “si compartes que vienes de la Universidad Veracruzana eso te abre muchísimo las puertas”.

El factor esfuerzo del facilitador logró que, a través de mensajes, llamadas telefónicas y sesiones de asesoría adicionales, ningún participante se quedará atrás por no haber entendido un tema o no haber asistido a una sesión, permitiendo un alto índice de retención de los participantes hasta el final del programa.

Aunque no se contaba con un espacio adecuado para impartir las sesiones del programa (sólo se contaba con una terraza al aire libre, en tiempos de lluvia), surgieron dentro del grupo de participantes varios campeones (Damschroder et al., 2009; Durlak y DuPre, 2008; Metcalfe y Harris, 2008). Estos campeones aseguraron la ejecución del programa ofreciendo sus casas y locales para desarrollar las sesiones. De esta manera el factor obstaculizador de la disponibilidad de recursos se superó gracias al factor facilitador de los campeones.

El otro factor facilitador, durante la etapa de ejecución del programa fue el de la diferenciación (Durlak y DuPre, 2008). El programa no sólo se enfocó en el desarrollo de emprendimientos desde una visión técnica, como el común de programas de este tipo, sino que se enfocó también en atender los aspectos emocionales, físicos y espirituales de los emprendedores (Heron, 1996). Los participantes reportaron en los círculos de cierre de las sesiones la importancia de estos temas para su desarrollo como personas, y el beneficio que les generaban las prácticas de diálogo y atención plena (Campbell y Lassiter, 2010; Vargas-Madrado et al., 2022). Laura, participante del programa comentó en entrevista que “me gustó mucho que empezaran por la parte personal, una introspección con los ejercicios que hicimos...por eso estoy tan enganchada, porque me hace *click* con trabajo personal”.

Este hecho mantuvo el interés de los participantes en el programa y fue uno de los factores que facilitaron que 18 de 23 participantes permanecieran hasta el final.

Los otros factores para destacar, que facilitaron contar con una alta tasa de retención y eficiencia terminal, y con el uso en su contexto de los enfoques y herramientas de emprendimiento social, fueron los atributos personales, características sociodemográficas y comportamiento de comunicación de los participantes.

Sobre el factor de atributos personales, se identificó que aquellos participantes que asistieron a todas las sesiones, que realizaron todas las actividades del programa y que pusieron en marcha su emprendimiento, tenían un alto concepto del compromiso y sentido de responsabilidad. Cuando se les preguntó por su desempeño en el programa, refirieron la carta compromiso que habían firmado en la primera sesión. No podían fallar a ese compromiso consigo mismos.

“A mí, me educaron con valores y me dijeron que cuando yo haga un compromiso es, te lleva a cumplir. Un jefe que tuve me decía, no a cualquiera le des tu firma, si firmas algo es porque te vas a comprometer a algo, es un compromiso, y yo creo que eso me ha mantenido a ser constante en algo” (Adán, participante del programa).

El factor características sociodemográficas de los participantes influyó también en la adopción y permanencia del programa, y en el uso y puesta en práctica de las herramientas y enfoques de emprendimiento social. Los participantes con el nivel educativo y económico más bajo fueron los primeros en retirarse del programa. Mientras que los participantes de más alto nivel educativo y económico fueron los que permanecieron y pusieron en marcha su negocio. Con este caso se refuerza el concepto de la paradoja de la innovación (Rogers, 2003), que se refiera a que las personas que más se beneficiarían de la innovación son las que menos están dispuestas a adoptarla.

Por último, dentro de los factores que influyeron en el proceso de implementación se encuentra el comportamiento de comunicación. Los participantes que más comunicación tuvieron con los facilitadores del programa, ya sea para solicitar información o pedir asesoría, que buscaron por su cuenta información sobre las herramientas y enfoques de emprendimiento, y que mostraron un liderazgo de opinión al ir a la vanguardia del programa, fueron también los que alcanzaron a poner en marcha o desarrollar sus emprendimientos.

## Conclusiones

Una función sustantiva de las universidades es la vinculación con la sociedad. A través de esta función es como se distribuye el conocimiento generado en las universidades hacia la sociedad. La contribución de las universidades al desarrollo social de las comunidades en las que opera depende en gran medida del éxito de sus programas o proyectos de vinculación. No obstante, los esfuerzos de vinculación de las universidades no siempre logran su propósito (Howarth et al., 2017; Moreira et al., 2019; Sánchez Daza y Campos, 2005) en ocasiones por fallas en su implementación (Kim y Chung, 2017; Klein y Knight, 2005).

Por la importancia que reviste el proceso de implementación en los programas de vinculación social que desarrollan las universidades es que se llevó a cabo este estudio. Se utilizó la investigación-acción, la cual tiene un doble objetivo (Greenwood, 2018; Lonnie et al., 2017). Un objetivo, el relacionado con la acción, fue promover un cambio social en la comunidad de Xico, Veracruz, a través de la implementación de un proyecto de vinculación universitaria llamado Programa de Facilitación de Emprendimientos Sociales o ProFES. El otro objetivo, relacionado con la investigación, fue conocer los factores que influyen en el proceso de implementación de un proyecto de vinculación social entre académicos universitarios de la Universidad Veracruzana y miembros de la comunidad de Xico, Veracruz, en México.

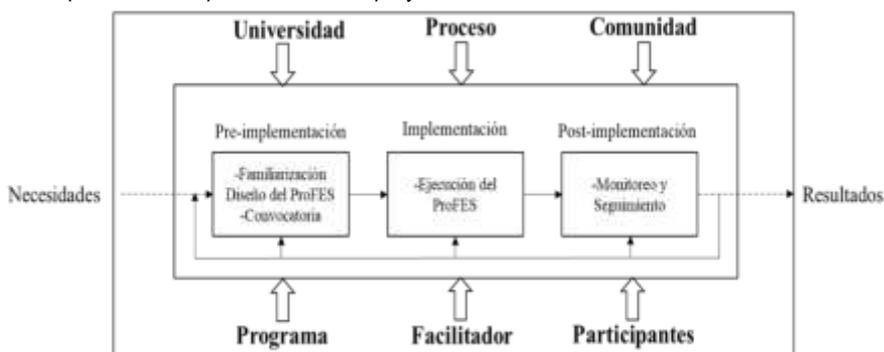
En relación con el último objetivo que se menciona, y que es el que se reporta en este artículo, se destaca que se utilizó como marco teórico el proceso de implementación de innovaciones. En la literatura revisada, no se encontró el uso de este enfoque teórico para el estudio de la implementación de proyectos de vinculación universidad-comunidad. Aunque la teoría de la difusión de innovaciones (Rogers, 2003), presenta casos de estudio que van en esta línea, no se encontró alguno que formule y aterrice en un modelo de implementación de innovaciones que se utilice específicamente para el estudio de la implementación de proyectos de vinculación universidad-comunidad.

Por lo anterior, una contribución del presente trabajo está en la perspectiva teórica desde la que se abordó el estudio del proyecto de vinculación social ProFES. El proyecto se observó como una innovación a ser implementada, ya que implicó un conjunto de nuevas o novedosas ideas, herramientas, enfoques, prácticas y procedimientos, que se buscó fueran adoptados por grupo de personas determinado y que fueran utilizados en su contexto.

A diferencia de los modelos citados en este trabajo, que ven el proceso de implementación de manera lineal, el modelo de implementación de proyectos de vinculación representa un proceso cíclico donde el punto de partida son las necesidades sociales de la comunidad, las cuales son atendidas mediante la implementación del proyecto de vinculación, y cuyos resultados se vuelven un nuevo diagnóstico de necesidades sociales (Figura 8).

Figura 8.

Modelo de proceso de implementación de proyectos de vinculación



Nota: Elaboración propia con datos de Damschroder et al (2009), Durlak y DuPre (2008), Klein y Knight (2005), Metcalfe y Harris (2008) y Rogers (2003)

Los investigadores universitarios que diseñan e implementan proyectos de vinculación en determinadas comunidades, pueden tomar como guía de análisis, los factores determinantes del proceso de implementación identificados. También como orientación para el diseño de sus estrategias de implementación, pueden considerar la influencia facilitadora u obstaculizadora de ciertos factores, tomando como referencia los hallazgos de este caso de estudio.

Otra aportación al conocimiento del objeto de estudios es la identificación y definición de dos factores que influyen en el proceso de implementación, no encontrados en la literatura, que son la multidisciplinariedad del equipo y el conocimiento de las características de la comunidad.

Al ser este un estudio de caso no es posible generalizar sus resultados; sin embargo, aporta una serie de experiencias y aprendizajes que pueden ser utilizados como guía para el planteamiento de nuevas interrogantes y futuras investigaciones. Una de las brechas a desarrollar en futuros trabajos tiene que ver con el abordaje del estudio desde una visión transdisciplinaria, apegada a la complejidad de la realidad sin ser objeto de fragmentación (Vargas-Madrado et al., 2022). Este abordaje transdisciplinario implica la formación y coordinación de grupos de académicos de distintas disciplinas, que a través del diálogo de

saberes con miembros de la comunidad, generen conocimientos pertinentes para el cambio social.

Finalmente, queda pendiente desarrollar futuras investigaciones en las que se verifique si el modelo, las metodologías, herramientas y enfoques de facilitación utilizadas en el ProFES, pueden funcionar con participantes de un nivel socioeconómico bajo. También hace falta abordar más casos desde otras perspectivas metodológicas, como es el caso de las cuantitativas, que sirvan para encontrar correlaciones y causalidades entre factores del proceso de implementación, y descubrir cuales tienen un mayor peso.

### Declaración de Conflictos de Interés

No declaran conflictos de interés.

### Contribución de autores

Autor	Concepto	Curación de datos	Análisis/ Software	Investigación/ Metodología	Proyecto/ recursos/ Fondos	Supervisión/ Validación	Escritura inicial	Redacción: revisión y edición final
1	X	X	X	X	X		X	
2	X		X	X	X		X	X
3	X			X		X		X
4			X		X	X		X

### Financiamiento

No aplica.

### Referencias Bibliográficas

- Angrosino, M. (2014). *Etnografía y observación participante en Investigación Cualitativa*. Morata/Colofón.
- Beyer, J. M., y Trice, H. M. (1982). The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 591–622. <https://doi.org/10.2307/2392533>
- Birken, S. A., Powell, B. J., Shea, C. M., Haines, E. R., Alexis Kirk, M., Leeman, J., Rohweder, C., Damschroder, L., y Presseau, J. (2017). Criteria for selecting implementation science theories and frameworks: results from an international survey. *Implementation Science*, 12(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0656-y>
- Campbell, E., y Lassiter, L. E. (2010). From collaborative ethnography to collaborative pedagogy: Reflections on the other side of middletown project and community-university research partnerships. *Anthropology and Education Quarterly*, 41(4), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1548-1492.2010.01098.x>
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., y Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50>
- Durlak, J. A., y DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3–4), 327–350. <https://doi.org/10.1007/s10464-008-9165-0>

- Eden, C., y Huxham, C. (1996). Action Research for the Study of Organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord. (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 526–542). SAGE Publications.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido* (2a.ed). Siglo XXI.
- Greenwood, D. J. (2018). Action Research. In C. M. & J. D. (Eds.), *Qualitative Methodologies in Organization studies* (pp. 75–98). Palgrave Macmillan, Cham. <https://doi.org/10.1177/1476750304040493>
- Hernandez-Ruiz, H. (2013). *L'improvisation comme competence, etude du deployment d'un dispositif de gestion logistique*. École Centrale Paris.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw Hill.
- Heron, J. (1996). Co-Operative Inquiry: Research Into the Human Condition. In *Co-Operative Inquiry: Research into the Human Condition* (p. 225). <http://www.human-inquiry.com/cirhc.pdf%5Cnhhttp://books.google.com/books?id=yT1y6bdKl24C&pgis=1>
- Hicks, T. (2009). Engaged scholarship: Reflections and research on the pedagogy of social change. *Teaching in Higher Education*, 14(5), 541–552. <https://doi.org/10.1080/13562510903186741>
- Howarth, J., Currie, M. A., Morrell, E., Sorensen, J., y Bengle, T. (2017). Challenges of building community-university partnerships in new poverty landscapes. *Community Development*, 48(1), 48–66. <https://doi.org/10.1080/15575330.2016.1244696>
- Kim, J. S., y Chung, G. H. (2017). Implementing innovations within organizations: a systematic review and research agenda. *Innovation: Organization & Management*, 19(3), 372–399. <https://doi.org/10.1080/14479338.2017.1335943>
- Klein, K. J., y Knight, A. P. (2005). Innovation Implementation Overcoming the Challenge. *American Psychological Society*, 14(5), 243–246. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00373.x>
- Lonnie L. Rowell, Bruce, C. D., Shosh, J. M., y Riel, M. M. (Eds.). (2017). *The Palgrave international handbook of action research*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1080/09650792.2018.1518747>
- Martínez, C. (2019). Responsabilidad social universitaria, transferencia tecnológica y desarrollo endógeno. Estrategias de vinculación comunitaria. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 1(1), 55–67. <https://www.difusioncientifica.info/index.php/difusioncientifica/article/view/5>
- Metcalf, M. M., y Harris, H. (2008). Developing an implementation capacity: Justifications from prior research society. *The Journal of the Operational Research Society*, 60(6), 859–868. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602634>
- Moreira, D. W., Zambrano, J. M., y Machado, E. F. (2019). FUNDAMENTOS DEL PROCESO DE VINCULACIÓN UNIVERSITARIA EN LA FORMACIÓN DE UNA CULTURA DE PRODUCCIÓN. *Opuntia Brava*, 11(3), 117–128. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Rojas, J. (2020). *Factores determinantes del proceso de implementación de un proyecto de*

*vinculación social universidad-comunidad*. [Tesis de Doctorado, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla].

- Sánchez Daza, G., y Campos, G. (2005). La vinculación universitaria: ese oscuro objeto del deseo. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(2), 5. <http://redie.uabc.mx/vol7no2/contenido-campos.html>
- Schwartz, K., Weaver, L., Pei, N., y Miller, A. K. (2016). Community-campus partnerships, collective impact, and poverty reduction. *Community Development*, 47(2), 167–180. <https://doi.org/10.1080/15575330.2015.1128955>
- Vargas-Madrado, E., Ruiz Cervantes, E. E., Houbron, E., Rojas-Molina, J., Pineda-López, M. del R., y Sánchez-Velásquez, L. R. (2022). Estrategia sistémica para conformar colectivos colaborativos inter-transdisciplinarios: conocimiento al servicio de la sociedad. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 24(2), 344–369. <https://doi.org/10.36390/telos242.09>
- Wandersman, A., Duffy, J., Flaspohler, P., Noonan, R., Lubell, K., Stillman, L., ... Saul, J. (2008). Bridging the gap between prevention research and practice: The interactive systems framework for dissemination and implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3–4), 171–181. <https://doi.org/10.1007/s10464-008-9174-z>
- Yassi, A., Spiegel, J. B., Lockhart, K., Fels, L., Boydell, K., y Marcuse, J. (2016). Ethics in Community-University-Artist Partnered Research: Tensions, Contradictions and Gaps Identified in an 'Arts for Social Change' Project. *Journal of Academic Ethics*, 14(3), 199–220. <https://doi.org/10.1007/s10805-016-9257-7>
- Zmud, R. W., y Cox, J. F. (1979). The Implementation Process: A Change Approach. *Misq*, 3(2), 35. <https://doi.org/10.2307/249085>