

Universidad Nacional

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Escuela de Planificación y Promoción Social**

Trabajo Final de Graduación

Modalidad proyecto

“La articulación interinstitucional y el desarrollo de procesos de planificación para la implementación de proyectos en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón”

Estudiantes:

Barboza Torres Ileana

Cascante Araya Katherine

Ceciliano Cordero Joselyn

Tutora: M. Sc. Isabel Calvo González

Heredia, 2021

## Miembros del tribunal examinador

---

Representante del Decano Facultad de Ciencias Sociales

Mag. Mariana Ramírez Sandí



---

Representante de dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social

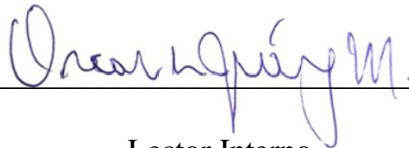
Dr. Ronald Salas Barquero



---

M.Sc. Isabel Calvo González

Tutora



---

Lector Interno

M.Sc. Óscar Juárez Matute

ADOLFO  
CASTRO  
MENDEZ (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
ADOLFO CASTRO MENDEZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.07.21 11:55:21  
-06'00'

---

Lector externo

Mag. Adolfo Castro Méndez

## Agradecimiento

¿Por dónde empezar? Hay mucho que agradecer, llegar hasta este punto significan tantos años de esfuerzo que por fin se ven plasmados en la meta propuesta por una muchacha que a sus 18 años salió de su hogar para vivir el mayor sueño de su vida, ser una profesional y el orgullo de sus padres.

Dios fue mi motor y mi luz para guiarme en el camino cuando todo se veía oscuro y sin salida. Su amor y sabiduría hicieron que, en momentos de angustia, la fe en mí misma aumentara y escuchara esa voz en mi interior diciendo *sigue adelante, lo vas a lograr*. Te agradezco padre porque me permites aprender de mis errores y sonreír en mis logros que son resultado de tu ayuda.

Mis padres, mis ejemplos de vida y de amor, este logro jamás lo habría obtenido sin su apoyo, sin sus palabras de ánimo diciendo que algún día todo por lo que hoy lucho tendrá resultado. Mis hermosas hermanas, gracias porque en momentos de debilidad están ahí siempre para animarme y sacarme una sonrisa.

Mis compañeras de tesis y mis mejores amigas Ileana y Joselyn, son seis años de formar parte de mi vida y de esta meta de ser profesionales, nuestras desveladas de estudio no serían lo mismo sin su compañía. Al final de este proceso lo que nos queda son esas experiencias de vida y las risas que vivimos juntas, gracias por ser las mejores compañeras de este proceso.

Profe Isa, más que una tutora fue nuestra consejera desde los primeros años de la carrera, tenerla como tutora en este proceso fue todo un honor, gracias por la paciencia y el tiempo dedicado en atender nuestras crisis existenciales cuando no sabíamos cómo continuar con la investigación.

En general, gracias a las personas que estuvieron para mí dándome su apoyo, sacarme sonrisas en momentos difíciles fue la clave para ser lo que hoy soy.

**Katherine**

## **Agradecimiento**

Ha sido un recorrido maravilloso, un aprendizaje continuo, lleno de retos y emociones, donde he conocido personas y realidades que me han instruido como persona y profesional. Externo mi agradecimiento a Dios y a la vida por darme la oportunidad de obtener mi formación como planificadora económica y social en tan grata institución, como la Universidad Nacional y en la unidad académica de la Escuela de Planificación y Promoción Social.

Agradezco a mis padres, que me han dado el mayor ejemplo de que cuando se quiere se puede, que no importan las dificultades que se presenten, siempre se debe mantener la frente en alto y seguir construyendo la meta propuesta. A mis hermanas y hermanos, a mis sobrinas y sobrinos, a mi mejor amiga, porque han sido mi apoyo y mi refugio en este proceso, porque han creído en mí.

Mi agradecimiento a mis compañeras y amigas de trabajo, Katherine y Joselyn, por su paciencia, constancia y dedicación, por permitirme vivir con ustedes esta etapa tan importante en nuestras vidas y muchas otras que compartimos juntas, atesoro esos momentos tan valiosos, gracias.

A la profesora Isabel, quien ha estado presente desde nuestros inicios en nuestra formación académica. Gracias Isa, por ser nuestra mentora y guía en este proceso, por su tiempo y consejos como profesora y como mujer.

Gracias a cada una de las personas que la vida puso en mi camino, por ser parte de este recorrido y que de alguna u otra forma me ayudaron, por las que me brindaron oportunidades para seguir creciendo en mi ámbito profesional.

**Ileana**

## **Agradecimiento**

Mi trayectoria en la universidad ha sido de gran aprendizaje, aunque se han presentado retos en el camino gracias a la ayuda de Dios y mi familia ha sido posible lograr mis metas, estos son mis dos pilares para seguir adelante.

Agradezco infinitamente a mi familia y amigos que han estado presente durante todo mi recorrido en la universidad, por ser mi soporte cuando las cosas no estaban bien, así como por acompañarme en mis logros y celebrarlos conmigo.

Le doy gracias a la universidad por permitirme formarme como profesional y darme la oportunidad de crecer, tanto en ese ámbito como el personal, por los valores que se promueven en la comunidad estudiantil, que nos hacen profesionales con visión humanística. Además, a las personas docentes que fueron parte de este proceso y aportaron a lo que en la actualidad se refleja con la culminación de mi paso por la universidad.

Esto no hubiese sido posible si no me cruzo en el camino con mis dos compañeras y amigas Ileana y Katherine, a las cuales tengo que agradecer siempre ser un equipo, por apoyarme y acompañarme en esta etapa de la vida.

Además, una persona que fue parte del proceso y le estoy agradecida es a Isabel Calvo quien es nuestra tutora y nos ha ayudado con su conocimiento de guía, apoyo y dando aportes valiosos a este trabajo.

**Joselyn**

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo se centra en el estudio de la articulación interinstitucional presente en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR) del cantón de Pérez Zeledón, es decir, aquellas relaciones entre actores involucrados en los diferentes procesos que la entidad lleva a cabo para incentivar el desarrollo rural de la zona, para esto, fue necesario recolectar y analizar información y datos. Una de las principales razones por las que se consideró este tema como la principal problemática es porque la formulación y ejecución de proyectos territoriales se ha visto afectada, ya que los actores presentes en el CTDR han tenido dificultades para llevar a cabo una eficiente articulación y así lograr los objetivos en común, por ejemplo, ejecutar proyectos que giran en torno al desarrollo rural del territorio. La metodología que se utilizó para elaborar el estudio se basó en la recolección y análisis de información primaria y secundaria. Se llevaron a cabo entrevistas y grupos de discusión en diferentes momentos con representantes del Inder, sede Pérez Zeledón y miembros del Comité Directivo del CTDR. La participación de los representantes y el buen abordaje de las sesiones y de la información permitió que los resultados fueran los esperados, pues se logró identificar el motivo principal del porqué no existe una eficiente articulación. Esto originó una propuesta que promueva el desarrollo de una red interinstitucional consolidada para el fomento del desarrollo rural del cantón. En los diferentes capítulos del trabajo se abordan tópicos que se consideran importantes para realizar el estudio y se logró un contraste entre la teoría consultada de distintos autores y autoras, con la realidad que enfrenta el consejo en el territorio. Asimismo, parte importante del análisis se basó en que el consejo actualmente posee herramientas clave para desarrollar la planificación en sus proyectos, sin embargo, al ejecutarse se presenta una serie de dificultades que van más allá de la organización, lo cual hace que los resultados esperados de cada proceso no se desarrollen conforme lo planeado. Al llevar a cabo todo un análisis exhaustivo de la

situación actual en la cual se encuentra el CTDR es más sencillo encontrar cuáles son esos puntos clave en los que deben trabajar los actores involucrados para lograr una unificación de acciones, que den como resultado un uso eficiente de los recursos y se incentiven los proyectos que fomenten el desarrollo rural del territorio.

## Índice de contenido

El problema y su importancia .....	1
Tema de investigación.....	1
Antecedentes de investigación .....	2
Contexto institucional y normativo .....	8
Ley n.º 9036, Transformación del IDA en el Instituto de Desarrollo Rural: Referencia Legal al Consejo Territorial de Desarrollo Rural .....	8
Artículo 8. Estrategias de coordinación y fomento en la participación rural. ....	9
Decreto Ejecutivo: 16068. Reforma División Regional del Territorio de Costa Rica para los efectos de investigación y planificación del desarrollo económico.....	11
Justificación.....	12
Planteamiento del problema y objeto de estudio.....	15
Objetivos .....	18
Objetivo general .....	18
Objetivos específicos.....	18
Marco conceptual.....	19
Desarrollo rural territorial .....	19



Planificación en el desarrollo rural territorial .....	24
Participación y articulación interinstitucional.....	26
Gestión de proyectos para el desarrollo territorial .....	29
Estrategia metodológica.....	34
Enfoque investigativo.....	35
Tipo de investigación .....	36
Técnicas de investigación .....	37
Entrevista.....	37
Revisión bibliográfica .....	37
Grupos de discusión .....	38
Fuentes de información .....	38
Primarias.....	39
Secundarias.....	39
Operacionalización de los objetivos.....	40
Conformación y funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural.....	40
Articulación y vinculación de actores .....	41
Procesos de planificación en la ejecución de proyectos.....	41

Análisis del proceso de conformación y el funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural.....	44
Contexto social y económico .....	44
Conformación y funcionamiento de los consejos territoriales de desarrollo rural.....	46
Caracterización de la conformación y el funcionamiento del CTDR Pérez Zeledón .....	50
Análisis e identificación de los actores involucrados y su articulación con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón .....	57
Articulación y vinculación de actores con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón.....	57
Tipos de actores dentro del Consejo Territorial de Desarrollo Rural y estrategias de coordinación .....	59
Procesos de planificación en la ejecución de proyectos en el CTDR de Pérez Zeledón .....	67
Procesos de planificación aplicados en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón.....	67
Estrategia de vinculación entre los procesos de planificación y proyectos propuestos en el CTDR de Pérez Zeledón .....	70
Propuesta de mejora a la articulación interinstitucional del CTDR.....	73
Análisis FODA.....	73

Propuesta de estrategia de evaluación y articulación .....	76
Ejes de la propuesta.....	77
Eje articulación y comunicación .....	77
Eje procesos de planificación .....	78
Eje evaluación por resultados .....	80
Propuesta de manual de procedimientos .....	81
Conclusiones y recomendaciones .....	85
Conclusiones .....	85
Proceso de conformación y funcionamiento .....	85
Articulación interinstitucional .....	87
La planificación en la ejecución de proyectos.....	88
Recomendaciones.....	90
Referencias bibliográficas.....	92
Anexos .....	97
Anexo 1. Instrumento para entrevista semi estructurada para funcionarios del Inder Pérez Zeledón y representantes del Consejo territorial de desarrollo rural .....	97
Anexo 2. Instrumento de grupo de discusión con el comité directivo del CTDR, Inder Pérez	

Zeledón.....	98
Anexo 3. Instrumento de entrevista semi estructurada para representantes del comité directivo del CTDR, Pérez Zeledón .....	99
Anexo 4. Instrumento de entrevista semi estructurada para representantes del Inder y comité directivo del CTDR, descripción de los procesos de planificación.....	101

## Índice de figuras

Figura 1 Ciclo de vida de un proyecto .....	30
Figura 2 Conformación de los CTDR.....	47
Figura 3 Principales funciones de los CTDR.....	49
Figura 4 Mapeo de actores CTDR, Pérez Zeledón .....	61
Figura 5 Análisis FODA de la gestión de proyectos en el CTDR .....	74
Figura 6 Propuesta de estrategia de articulación y evaluación .....	77
Figura 7 Ruta de procedimientos para articular .....	82

## Índice de tablas

Tabla 1 Matriz metodológica .....	43
Tabla 2 Sectores, distritos e instituciones que forman parte del CTDR P. Z. ....	51
Tabla 3 Comité Directivo del CTDR, Pérez Zeledón .....	53
Tabla 4 Instituciones vinculadas al CTDR .....	63
Tabla 5 Instrumentos de planificación vinculados con el PDRT Pérez Zeledón.....	69

## Siglas y acrónimos

- Asadas: Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunales.
- AyA: Acueductos y Alcantarillados.
- Cen-Cinai: Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral.
- Conapdis: Consejo Nacional de personas con Discapacidad.
- Cosel: Comité Sectorial Local.
- CTDR: Consejo Territorial de Desarrollo Rural.
- Dinadeco: Dirección Nacional de desarrollo de la Comunidad.
- DRT: Desarrollo Rural Territorial.
- Ecadert: Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial.
- IAFA: Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia.
- IDA: Instituto de Desarrollo Agrario.
- Inamu: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Inder: Instituto de Desarrollo Rural.
- MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Mideplan: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

- Ofiplan: Oficina de Planificación.
- ONG: Organizaciones No Gubernamentales.
- PEDRT: Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense.
- PNDRT: Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial.
- Pymes: Pequeñas y Medianas Empresas.



## **El problema y su importancia**

### **Tema de investigación**

En toda investigación la etapa inicial se debe sustentar en la búsqueda y determinación del tema por desarrollar. Para Bernal (2010) este se puede definir como: “La idea general del campo del conocimiento de una disciplina, en el cual hay interés para realizar una investigación” (p. 79).

En referencia al tema de la indagación, este tiene como base la Ley 9036 (2012), la cual se creó con el fin de transformar el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder). En esta se establece en el artículo 8 *Estrategias de coordinación y fomento en la participación rural*, incisos a) y b), que cada territorio del país deberá conformar un Consejo Territorial de Desarrollo Rural, el cual tendrá como misión coordinar y gestionar el desarrollo rural, así como formular los planes de desarrollo rural territorial.

Los consejos se conforman por organizaciones de la sociedad, es decir, representantes de instituciones, de comunidades y de los diferentes sectores de la población, por ejemplo, personas con discapacidad, territorios indígenas, mujeres, entre otros. La proporción realizada para la conformación es del 60 % sociedad y 40 % instituciones del Estado.

A partir de la participación y articulación de estos diferentes actores, se facilita la toma de decisiones y la formulación de estrategias de desarrollo que solventen las necesidades existentes en los diversos territorios. Estas se llevan a cabo por medio de la gestión e implementación de proyectos territoriales.

Estas estrategias y proyectos que se desarrollan con la finalidad de cubrir las principales problemáticas identificadas se deben llevar a cabo mediante procesos de planificación, los cuales

permiten el cumplimiento de objetivos. Estos deben analizarse, desde la conformación del consejo hasta la implementación de los proyectos.

De esta forma, surge el presente estudio, para contar con una clara visión sobre cómo los actores involucrados dentro y fuera del consejo son parte fundamental para desenvolver procesos de planificación que funcionan como enlace para formular e implementar proyectos.

### **Antecedentes de investigación**

De acuerdo con Abreu (2012), los antecedentes se definen como una síntesis de las investigaciones o trabajos efectuados que se relacionen con la investigación por trabajar, con el fin de informar cómo ha sido enfocado. Los antecedentes son la base para iniciar la delimitación del problema, es decir, ayudan a identificarlo y formularlo. Además, estos facilitan el reconocimiento de los datos e información que existe hasta el momento.

Para esta investigación, como se observa en los apartados anteriores, el tema fundamental y del cual se debe indagar en antecedentes es el desarrollo rural territorial. Este ha tenido un auge en los últimos años y es un asunto de interés para la mayoría de los países, esto porque es un enfoque que busca promover las particularidades y especificidades de un territorio.

El desarrollo rural territorial permite formular estrategias que se fundamenten en los potenciales que contiene cada territorio, por lo que brinda mayores oportunidades de crecimiento y apoyo a los diferentes sectores vulnerables de la población.

Los autores Rodríguez, Sepúlveda y Echeverri (2001) muestran que el desarrollo rural territorial promueve la participación y el empoderamiento de los territorios rurales, por lo que logra un desarrollo integrado. Es decir, para llevar a cabo este enfoque se necesita de la participación de la población o de los actores involucrados en los diferentes procesos.

Asimismo, Rodríguez *et al.* (2001), mencionan que, gracias al enfoque territorial del desarrollo rural se han logrado generar espacios integradores en los que se tomen en cuenta agentes, mercados y políticas públicas. Además, ha generado una mayor participación de los territorios rurales en la economía nacional.

Se puede afirmar que el desarrollo rural con enfoque territorial ofrece estrategias de crecimiento que rescaten las economías territoriales y rurales, es decir, no someter a los territorios a la implementación de nuevas economías, sino mediante técnicas de desarrollo, impulsar las que estos presentan.

Por otra parte, Pérez y Montenegro (2015) mencionan que Costa Rica fue uno de los primeros países en implementar el enfoque territorial de desarrollo rural, al formular estrategias que combatieran los problemas del medio rural, especialmente la pobreza.

Además, estos autores hacen énfasis en que el enfoque territorial es un camino que es cada vez más aceptado por los países para superar las problemáticas del desarrollo en las áreas rurales. Se considera como una oportunidad para relacionar los temas de la pobreza rural con la acción pública, promoviendo el desarrollo económico local, la competitividad y generar una mayor descentralización (Pérez y Montenegro, 2015).

Por otro lado, Quispe (2006) plantea que: “El acrecentamiento de la pobreza, la desigualdad social y la aparición de nuevas situaciones en el ámbito rural en países latinoamericanos han motivado el surgimiento de enfoques alternativos de desarrollo rural, en contraposición a los convencionales” (p. 177). Por este motivo, es necesario que se dé un cambio en la manera en que el Estado combate la pobreza.

Es importante mencionar que, a pesar del esfuerzo por incorporar este enfoque en la agenda

para combatir la pobreza, no se ha logrado un gran avance, debido a que las políticas de desarrollo rural presentan resultados poco efectivos. Esto genera un análisis en el que se identifica que es muy grande el aporte de viejos enfoques hacia estas políticas, lo que lleva a presentar soluciones desactualizadas y poco eficientes, que no toman en cuenta los cambios que se han presentado en las sociedades rurales. Por esta razón, el autor identifica los defectos que tienen los enfoques mencionados, algunos son:

- Toma muy poco en cuenta el grado de heterogeneidad que caracteriza a las zonas rurales.
- Desconoce el verdadero carácter multidimensional de la pobreza rural.
- Están cerrados a la agricultura como único método de subsistencia en zonas rurales.
- Descuidan la falta de mercado, tanto para agricultores de pequeña como mediana escala.
- Desvinculan las acciones que se orientan a formación productiva, además la dimensión institucional queda reducida a aspectos relativos a la organización y funciones del Sector Público.

Estos son solo cinco de los diez defectos que señala Quispe (2006), los cuales deben combatirse de manera inmediata, si se quiere reducir la pobreza en las comunidades rurales. Debido a esto, se plantean nuevos enfoques que incorporen visiones más reales y actualizadas, en los que se tome en cuenta la participación del conjunto de actores involucrados, tanto directa como indirectamente en el proceso.

Han sido muchos los enfoques que surgieron a partir de las fallas mencionadas, todos con

una visión en común, la de promover el progreso de lo rural desde las comunidades, lo que hace referencia a interactuar con las personas que viven esta realidad día con día y con este método orientar las propuestas de mejora o proyectos que vayan de acuerdo con las necesidades que se plantean desde la misma comunidad. El enfoque territorial para el desarrollo rural, también llamado desarrollo territorial rural, plantea una nueva visión con respecto a los territorios y cómo atender verdaderamente a sus necesidades.

Quispe (2006) lo plantea como: “Un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio determinado, cuyo fin es mejorar las condiciones de vida de las familias que viven en el territorio, especialmente de los pobres” (p. 181). Este cambio debe facilitar la interacción de los actores locales y los agentes externos e impulsar a que las comunidades participen activamente de este proceso.

Aunque en la teoría se plantea como un escenario óptimo, cuando este enfoque se pone en práctica es el momento en el que se identifican algunos desafíos, los cuales son: “El replanteamiento del modelo de desarrollo rural, la construcción de una nueva institucionalidad el mejoramiento de la gestión pública y privada y la adquisición de las capacidades necesarias para afrontar exitosa y oportunamente los desafíos identificados” (Quispe, 2006, p. 182).

De esta manera, Quispe (2006) menciona la necesidad de reforzar los conocimientos de las personas funcionarias que atienden a la gestión del desarrollo rural, para que comprendan los cambios recurrentes en este sector y también en el ámbito global. Además, que estos se encuentren capacitados para afrontar los riesgos que lleva consigo aplicar las nuevas estrategias de desarrollo rural con enfoque territorial.

Por otra parte, Samper y González (2018) determinan que el desarrollo rural territorial ha

evolucionado constantemente de forma progresiva y se ha colocado como un tema en las agendas nacionales. Además, entra en la formulación de políticas públicas y la creación de programas y planes de desarrollo. Esto lleva a que los gobiernos aporten cada vez más al fortalecimiento del desarrollo rural con enfoque territorial para promover el bienestar de la población.

De esta forma, en el 2017 el Gobierno de Colombia, mediante el Decreto de Ley 893, creó programas de desarrollo con enfoque territorial y los propuso como instrumentos de planificación y de gestión que permitan atender, de manera prioritaria, los planes sectoriales de la Reforma Rural Integral del país. Además, estos programas promueven la participación de la ciudadanía de los territorios que se encuentran en estos procesos de planificación, ejecución y seguimiento de desarrollo (Samper y González, 2018).

En Brasil se ha trabajado con metodologías similares a las implementadas en Colombia para el fortalecimiento del desarrollo rural territorial. Cabe mencionar que en Brasil existe una Secretaría de Desarrollo Territorial, que ha tratado un ciclo de la gestión social del desarrollo territorial, el cual contempla acciones de planeación participativa, de sensibilización y movilización de los actores territoriales (Samper y González, 2018).

En este mismo sentido, Blanco (2014) hace referencia al enfoque territorial del desarrollo rural en su tesis doctoral y menciona que este es un modelo renovado, fortalecido y diseñado para superar las fallas de los modelos anteriores. Es decir, por medio del apoyo de organizaciones académicas e internacionales se presenta el fortalecimiento de los territorios, esto genera estrategias que brindan una visión integrada con las que surjan alianzas productivas y la participación de diferentes actores.

Este modelo se considera como uno de los mejores para brindar buenas condiciones de

vida de las poblaciones de zonas rurales llevando a cabo programas o proyectos que ofrezcan el desarrollo de actividades.

Además, Blanco (2014) también hace alusión a la importancia de la participación del Estado en el desarrollo de este enfoque, el cual es necesario para formular procesos de cooperación e inversión para los proyectos que se vayan a implementar. Para esto debe impulsar la competitividad de áreas rurales, aprovechar los recursos locales y tomar en cuenta todos los actores partícipes dentro del territorio.

Uno de los principales objetivos del desarrollo rural territorial que Blanco (2014) menciona en su tesis doctoral es que este, a través de una transformación productiva e institucional, aprovecha los recursos autóctonos. De esta forma, se logra generar una riqueza que pueda ser distribuida equitativamente entre la población, con el fin de reducir la pobreza y la inequidad.

Asimismo, Salinas (2013) plantea que la evolución de los territorios parte desde una mirada transdisciplinaria y esto permite que trascienda de las condiciones iniciales. Además, menciona que en un territorio subyacen las relaciones de actores y se toman en cuenta factores que influyen en la creación de desarrollo rural.

Por consiguiente, para que exista un desarrollo rural territorial es necesario la presencia de actores desde varios ámbitos, para que el territorio evolucione a otra etapa que promueva la calidad de vida de los habitantes.

Por otra parte, con respecto a los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural en Costa Rica, estos iniciaron su funcionamiento mediante la Ley 9036, de la Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario al Instituto de Desarrollo Rural. En el artículo 3 inciso i), se indica que el desarrollo rural territorial será un:

Proceso de cambio integral que se llevará a cabo mediante la participación concertada y organizada de todos los actores sociales existentes en dicho territorio, orientado a la búsqueda de la competitividad, la equidad, el bienestar y la cohesión e identidad social de sus pobladores (Inder, 2012, s. p.).

Según lo establecido en el artículo 8, incisos a) y b) y en el artículo 13 de la Ley 9036, se afirma que en cada territorio establecido por el Inder deberá conformarse un Consejo Territorial de Desarrollo Rural. Este tendrá la función de coordinar y gestionar el desarrollo rural con planes, programas o proyectos de desarrollo rural territorial (Inder, 2012).

Esto quiere decir que los CTDR son el mecanismo por el cual el Inder busca involucrar la participación de los actores sociales para obtener bienestar de estos mediante proyectos que promuevan el desarrollo de los diferentes territorios. En el caso de Pérez Zeledón, el CTDR inició su funcionamiento en octubre del 2015, promoviendo proyectos socioproductivos en el territorio regidos por el Plan de Desarrollo Rural Territorial 2016-2021.

### **Contexto institucional y normativo**

En este apartado se detalla la política concerniente a la transformación del IDA al Inder, la cual es fundamental para el entendimiento de la investigación. Específicamente, se mencionará la normativa que rige la creación de los Consejos de Desarrollo Rural Territorial.

Estas normativas constituyen un importante componente de análisis en la investigación, ya que serán puntos referentes para entender cómo son los procesos de planificación que llevan a cabo los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural en cada territorio Inder y su cumplimiento con las necesidades establecidas en el Plan de Desarrollo Rural Territorial.

*Ley n.º 9036, Transformación del IDA en el Instituto de Desarrollo Rural: Referencia Legal al*



## *Consejo Territorial de Desarrollo Rural*

En la transformación del IDA al Inder en el año 2012, mediante la Ley n.º 9036, se promueve la participación ciudadana como un pilar importante generador de desarrollo rural. Por este motivo: “El Estado costarricense, en coordinación con los gobiernos locales y los entes públicos correspondientes, impulsará políticas, acciones y programas en los territorios rurales orientados al desarrollo de estos” (Artículo 5, p. 3).

Este artículo menciona el compromiso que tiene el país con respecto a la creación de espacios de desarrollo rural en los gobiernos locales. No obstante, esta acción va más allá, ya que, en el inciso j) se menciona la importancia de la participación de todos los sectores involucrados para contribuir con el desarrollo de capacidades y la inclusión en los procesos de desarrollo económico, social, ambiental e institucional. Esto mediante la generación e impulso de planes de desarrollo rural territorial, entre otros.

Al hacer referencia a la participación de actores y la articulación de estos con las diferentes instituciones competentes con el desarrollo, se pretende crear enlaces estratégicos eficientes que respondan a las necesidades y a las demandas de los territorios. Con esto se generan las condiciones idóneas para que los actores locales sean gestores de su propio desarrollo.

Estos factores dan referencia a la implementación de las normas que dictan la creación de los consejos regionales y territoriales de desarrollo rural, las cuales se detallan a continuación:

***Artículo 8. Estrategias de coordinación y fomento en la participación rural.*** Este es el apartado en el que se menciona la creación de los consejos regionales de desarrollo rural, los cuales están conformados por diferentes entes públicos pertinentes y las distintas organizaciones de la

sociedad civil participantes en los consejos territoriales de desarrollo rural.

La importancia de la generación de los consejos es crear un espacio de participación ciudadana. Con este se pretende impulsar la gobernanza territorial para que los diferentes actores constituyan un sentido de apropiación de los procesos de desarrollo, la competitividad y el ordenamiento territorial.

Por otra parte, se destaca que la creación de los consejos está relacionada con la implementación del Plan de Desarrollo Rural del Territorio Pérez Zeledón, el cual tiene una visión en el futuro del territorio. Además, brinda las herramientas necesarias para orientar la inversión y la prestación de los servicios de apoyo necesarios.

Es mediante la formulación del plan que se observa la importancia de la articulación interinstitucional y de actores vinculados con el desarrollo de los territorios rurales. Esto, ya que se crean espacios de diálogo y negociación para tratar temas relacionados con la ejecución de proyectos, los cuales se enfocan en lograr el desarrollo del territorio.

Cabe destacar que en la ley existe un artículo que menciona la importancia de llevar a cabo acciones de articulación interinstitucional. Este artículo es el n.º 11, el cual dicta lo siguiente:

El Inder y las instituciones públicas implicadas en el desarrollo territorial rural, de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria de cada una de ellas, podrán facilitar el acceso a recursos materiales y financieros para la formulación y ejecución de los planes de desarrollo rural territorial (p. 5).

Como se puede observar, el papel que desempeña el Inder y otras instituciones públicas es el de ofrecer un acompañamiento por medio de capacitaciones, al brindar recursos materiales y financieros para la ejecución de planes o proyectos.

Lo anterior establece la necesidad de contar con un mecanismo que asegure una articulación interinstitucional que se desarrolle de manera eficaz. Esto para lograr las metas propuestas en el Plan de Desarrollo Rural del Territorio, las cuales, a la vez, se basan en la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT).

***Decreto Ejecutivo: 16068. Reforma División Regional del Territorio de Costa Rica para los efectos de investigación y planificación del desarrollo económico.*** Por otra parte, se debe tomar en cuenta los lineamientos legales que posee el Ministerio de Planificación Nacional para comprender mejor cómo desarrollar la composición de los diferentes territorios en el ámbito nacional.

Este decreto dicta en el artículo n.º 1 la división territorial de Costa Rica, tomando en cuenta aspectos demográficos, de organización popular, de desarrollo, de infraestructura y prestación de servicios públicos. Estos factores dan como resultado que el país se divide en seis regiones según estas condiciones.

Para la investigación, es necesario mencionar que el territorio de Pérez Zeledón se encuentra dentro de la Región Brunca junto con los cantones de Buenos Aires, Osa, Golfito, Coto Brus y Corredores.

Siguiendo esta misma línea, en el 2016 se aprobó el Decreto Ejecutivo 39525 titulado Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030, el cual tiene como objetivo principal.

Promover el desarrollo de la población de los territorios rurales, reconociendo y respetando su diversidad, con un sistema de articulación público-privado, que reduzca las disparidades e inequidades económicas, sociales, culturales, ambientales y político- institucional, con

equidad, cohesión, inclusión e identidad social, y satisfacción de las necesidades básicas de bienes y servicios (Inder, 2016, s. p.).

Esta política se caracteriza porque promueve la gestión interinstitucional con otros actores, tanto públicos como privados, con la finalidad de ejecutar acciones que ofrezcan abastecimientos de bienes y servicios en los territorios rurales. La PEDTR tiene como visión lograr una participación de los actores sociales del territorio para la construcción de una ciudadanía activa, solidaria, con respeto y compromiso.

En la política se establecen cinco ejes estratégicos de acción integrada por parte de la institucionalidad pública en vinculación con el Sector Privado y el sector municipal. Estos se mencionan a continuación:

- Infraestructura para el desarrollo de los territorios rurales.
- Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural territorial.
- Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural territorial.
- Economía rural territorial.
- Ecosistemas territoriales.

## **Justificación**

Para atender a la ejecución de la Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial (PEDRT) 2015-2030 se implementó el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial. Este responde a una serie de dimensiones: económica, social, ambiental, político-institucional y cultural, que se limitan para llevar a cabo un proceso que contribuya con el desarrollo rural territorial en diferentes zonas del país.

Con la creación de este plan se pretendía potenciar las fortalezas de cada territorio rural, además crear enfoque de emprendimiento en los habitantes de la región en temas socioproductivos y, de esta manera, incentivar el desarrollo rural territorial. Como se menciona en este plan:

Con una óptica del fomento a la producción, al valor agregado y al ecoturismo, se intenta beneficiar a comunidades de la ruralidad costarricense donde, además de impulsar actividades productivas en armonía con su entorno, se habilitan espacios de diálogo para el análisis y propuestas de planes integrales sostenibles en armonía con los recursos naturales, y, sobre todo, en procura de la inclusión social (PNDRT, 2017, p. 9).

La articulación interinstitucional se encuentra definida en el plan, ya que, en este se menciona que todo lo descrito se puede llevar a cabo siempre y cuando se haga de manera conjunta, entre las instituciones, las organizaciones, la comunidad y el Consejo Territorial de Desarrollo Rural. Lo anterior, ya que presenta este conjunto de actores como la forma de ejecutar proyectos articulados que vayan en función de las necesidades del territorio y con esto alcanzar las metas en común.

Por este motivo, surge la necesidad de analizar la articulación que existe entre instituciones y organizaciones, así como la comunidad misma, que estén presentes en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural situado en el cantón de Pérez Zeledón. Esto, con el fin de identificar y observar la intervención de los actores que son partícipes en el proceso.

Se toma al CTDR de Pérez Zeledón como organización de estudio, ya que es este el que identificó la necesidad y determinó el problema como prioritario. Esto se debe a que la formulación y la ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo en el cantón se están viendo afectados, pues no existe una articulación eficiente de los diferentes actores presentes en el territorio.

De esta manera, surgió la necesidad de construir una estrategia que supla esta problemática. Sin embargo, cabe mencionar que el CTDR de Pérez Zeledón es una organización muy activa y comprometida con el desenvolvimiento de su territorio rural y ha logrado continuar con su funcionamiento, pese a que este no es del todo eficiente.

Por otro lado, es importante analizar el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial (PNDRT), debido a que en este se plantea como objetivo principal promover el desarrollo integral de los territorios rurales mediante la articulación de actores. Este plan es instrumento base para la presente investigación.

El PNDRT se entiende como un: “Instrumento operativo para la implementación de la política y un orientador de la identificación, formulación y ejecución de programas y proyectos que impacten positivamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural” (PNDRT, 2017, p. 14).

Lo mencionado es sumamente relevante para la planificación, debido a que es en el proceso de elaboración y ejecución de proyectos en el que la toma de decisiones es fundamental, en cuanto a la distribución de recursos y el bienestar de la comunidad. Al tener esto en cuenta, se identificó que es necesario mediante un análisis observar si los proyectos que se han implementado en el cantón responden, de manera pertinente, a los enfoques que se presentan en cada una de las dimensiones del PNDRT. Además, identificar cuánto y, de qué forma, los actores impulsan el desarrollo del territorio.

Finalmente, es importante mencionar que este análisis surge de la inquietud sobre cómo plasmar la planificación en procesos de toma de decisiones. Además, es fundamental tener una visión clara de adónde se quiere llegar y cuáles métodos y estrategias se deben tomar en cuenta

para cumplir con las metas y objetivos que se plantearon en el PNDRT.

### **Planteamiento del problema y objeto de estudio**

Según Rojas (2013): “Plantear un problema desde una perspectiva científica significa reducirlo a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio intensivo” (p. 69). Para determinar el problema de investigación es necesario conocer los factores que influyen directamente en el tema seleccionado, esto también permitirá definir lo que se pretende con la investigación y los fines u objetivos que se quieren lograr.

La identificación del problema se convierte en el medio para los cambios sociales que se pretenden con el estudio. Es decir, este conduce a la solución o soluciones mediante la planeación y programación de acciones.

El CTDR de Pérez Zeledón se creó en el año 2015 y su función principal es la de coordinar y gestionar el desarrollo rural en las diferentes regiones dentro del territorio establecidas por el Inder. Además, este es el encargado de formular los planes de desarrollo rural que atiendan a las necesidades específicas de cada región.

A pesar de lo que se indicó, el hecho de que esté establecido por ley no significa que sea un proceso homogéneo, ya que cada territorio tiene dinámicas diferentes en cuanto a la articulación de los diversos actores territoriales que se encuentren presentes.

Al llevar a cabo el trabajo de campo correspondiente, se observa que en la actualidad el CTDR gestiona proyectos con una articulación interinstitucional deficiente de los actores que hay inmersos en el proceso y todos recaen al Inder como institución proveedora de recursos. Esto redirecciona los proyectos a tener fines productivos para que sean aprobados y financiados, lo cual impacta en que los procesos se vuelvan esquematizados. Debido a esto, se tiene que cumplir ciertas

características y no se obtiene un mayor provecho de las heterogeneidades del territorio, como la cultura o naturaleza, las cuales no entran en el esquema productivo.

Por este motivo, a pesar de tener un lineamiento que guía la creación y gestión del CTDR, en la práctica la implementación de este ha sido diferente. Por lo tanto, se identifica en el territorio una debilidad en cuanto a la articulación interinstitucional, ya sea por falta de interés de las instituciones o por falta de comunicación entre las mismas.

Ante esto, se identifica la necesidad de una estrategia que ayude a conectar las diferentes visiones de las instituciones, de manera que se trabaje en conjunto por un objetivo común que se basaría en la búsqueda de un desarrollo rural territorial en las regiones donde se identifican las poblaciones vulnerables establecidas en el PNDR. Lo anterior con base en el entendimiento que los territorios poseen una gran diversidad, además de un propio contexto.

Esto hace referencia al problema identificado, el cual para la investigación se formuló como pregunta y se observa a continuación. Cabe mencionar que este surgió tomando los antecedentes del consejo y de la teoría analizada para lograr una solución del mismo por medio de una estrategia formulada de manera participativa.

¿Cómo el Consejo de Desarrollo Territorial puede mejorar la articulación interinstitucional en los procesos de planificación para la ejecución de proyectos de desarrollo en Pérez Zeledón?

Es fundamental trazar una línea de cuestionamientos que dirijan la investigación. Estas interrogantes serán las que permitirán formar un enlace entre la situación actual del consejo junto con las bases teóricas y la situación deseada. A continuación, se presentan las preguntas generadoras.



- ¿Cómo ha sido la ejecución de los proyectos y qué relación tiene con las dimensiones en las que se divide el Plan de Desarrollo Rural Territorial?
- ¿Cómo funciona el sistema de seguimiento y ejecución de proyectos?
- ¿Cómo la articulación interinstitucional promueve la ejecución de proyectos en dicho territorio?

Por otra parte, en cuanto al objeto de estudio, este debe ir en función al problema identificado, ya que es la base para llevar a cabo una investigación. Cabe mencionar que el objeto de investigación tiene como finalidad la articulación e integración de los elementos o componentes hallados.

Para este caso se determina que en los últimos años ha surgido una reactivación en el desarrollo de proyectos en el cantón de Pérez Zeledón. Las actividades formuladas han tenido una función importante en el desarrollo, pero estas acciones no han respondido a una estrategia de articulación interinstitucional.

Por ende, el fenómeno de interés para el estudio es la articulación interinstitucional, esto porque se debe observar la vinculación que tienen diferentes actores en el proceso de planificación con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural en la ejecución de proyectos.

A continuación, se expone el objeto de investigación identificado a partir del análisis del tema y problema.

La articulación interinstitucional en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón, para la implementación de proyectos.

## **Objetivos**

En el siguiente apartado se exponen los objetivos de la investigación, tanto el general, con el que se resume la meta o la finalidad del trabajo, como los específicos que definen los procesos necesarios para desarrollar la investigación de forma completa.

### *Objetivo general*

Analizar la articulación interinstitucional del Consejo Territorial de Desarrollo Rural, Pérez Zeledón durante el año 2020 y su vinculación con los procesos de planificación que permiten la ejecución de proyectos en el territorio.

### *Objetivos específicos*

1. Caracterizar el proceso de conformación y el funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural.
2. Identificar los actores involucrados y su articulación con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural.
3. Describir los procesos de planificación vinculados con la articulación interinstitucional para la ejecución de proyectos.
4. Establecer una propuesta que mejore la articulación interinstitucional en la ejecución de proyectos en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural.

## **Marco conceptual**

El marco conceptual proporciona los principales conceptos que después se operacionalizarán. Asimismo, orienta en qué está sustentada la investigación y provee un marco interpretativo para los futuros resultados.

Sabino (1992) señala que: “El marco teórico está estrechamente ligado al mismo planteamiento del problema, y en los hechos ambas cosas se van desarrollando casi simultáneamente” (p. 37). Por lo tanto, se puede mencionar que el propósito del marco conceptual es:

Dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. Es decir, se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos referentes al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útiles en nuestra tarea (Sabino, 1992, p. 52).

Lo anterior es importante para la investigación, ya que se debe tener un punto de partida a través de un análisis teórico de los principales conceptos que contempla el estudio, estos se presentan a continuación.

### **Desarrollo rural territorial**

Para este apartado, es necesario atender la definición de Schejtman y Berdegú (2004) sobre el concepto de territorio. Los autores lo definen como una construcción social que, además, supone concebirlo no solo como un espacio físico existente, sino como:

Un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados (aunque dicha

construcción implique muchas veces transitar por procesos de conflicto y negociación). Es dicha identidad la que permite dar sentido y contenido a un proyecto de desarrollo de un espacio determinado, a partir de la convergencia de intereses y voluntades (p. 29).

Asimismo, Romero y Negrin (2014) se refieren al territorio como una herramienta de análisis socioespacial. Este se sustenta por los recursos naturales, pero también se consigue coordinar diferentes formas de producción y se articulan instituciones, empresas y gobiernos locales para dinamizar el desarrollo local.

Romero y Negrin (2014) consideran el territorio como: “Una construcción social, unidad espacial integrada por un tejido social particular que tiene como sustento una determinada base de recursos materiales” (p. 10). Es decir, para que exista un territorio es necesaria la interacción social de actores que busquen o que se interesen por un mismo objetivo.

A partir de la teoría se puede observar que se relaciona el caso de estudio con cada definición expuesta por los diferentes autores, ya que el territorio de Pérez Zeledón parte de estas construcciones sociales para llevar a cabo el desarrollo local del mismo, sin dejar de lado que siempre existen complicaciones. Además, se toman en cuenta las relaciones existentes de los distintos actores y se busca el fortalecimiento de estos para crear una red interinstitucional que promueva el desarrollo, no solo por medio de proyectos productivos, sino también sociales.

Con este mismo enfoque es necesario conocer lo que afirma Sepúlveda (2008) sobre el concepto de territorio, el cual lo observa más como un escenario en el que se involucran diferentes grupos sociales que cuentan con recursos naturales y que generan distintas formas de producción, consumo e intercambio, además de contar con valores culturales definidos.

Por otra parte, de acuerdo con lo que afirma la Estrategia Centroamericana de Desarrollo

Rural Territorial (2010), se menciona que:

El territorio no es única ni principalmente un espacio físico- geográfico, sino que se trata de una construcción social. No sólo es el reflejo de una comunidad, sino que participa en la constitución de la misma y en la conformación de su identidad. El territorio es una expresión tangible de procesos históricos y un factor de continuidad, pero no es estático sino cambiante; por consiguiente, es también factor de transformación (p. 17).

El territorio se puede tomar como un escenario de tejidos sociales, como lo afirman los autores expuestos, que le permite a la población manejar situaciones, solucionar problemas comunes, constituir políticas y proyectos futuros, así como lograr los intereses comunales. Además, como se menciona en la Ecadert, es factor de transformación, esto puede visualizarse en el territorio de Pérez Zeledón, el cual a través de nuevas iniciativas busca transformar positivamente la realidad del cantón.

Cabe resaltar que el Inder mediante su Ley n.º 9036 define el territorio rural como: “Una unidad geográfica dedicada principalmente al desarrollo de actividades rurales, compuesta por un tejido social e institucional particular” (Artículo 9).

El desarrollo rural, según Márquez (2002), es un: “Proceso de crecimiento económico y cambio estructural para mejorar las condiciones de vida de la población local que habita un espacio” (p. 16). Es decir, vela por el mejoramiento económico y social de las poblaciones de los territorios rurales, además, procura reducir la incidencia de la pobreza en estos.

Por otra parte, el desarrollo rural territorial se entiende como una serie de acciones que se llevan a cabo en un determinado territorio, especialmente no urbano, que ofrezcan una mayor calidad de vida a los diferentes sectores de la población mediante nuevas oportunidades

socioeconómicas y políticas. Asimismo, se encarga de estimular la gestión entre entidades públicas y privadas.

En Costa Rica, el concepto de desarrollo rural territorial se adoptó desde la creación y puesta en práctica de la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (Ecadert). Esta vino a ofrecer cambios institucionales como la transformación del IDA a Inder, institución encargada de gestionar el desarrollo rural territorial en el país.

De acuerdo con la Ecadert (2010), el desarrollo rural territorial es un enfoque que promueve la participación para la formulación de políticas sectoriales por medio de procesos de planificación participativa, es decir, donde se articulen los actores sociales e institucionales. A partir de esto surge el concepto de desarrollo rural territorial, el cual se define como un:

Proceso de transformación paralelo y entrelazado de las dimensiones económica, institucional, social, cultural y ambiental de los territorios rurales, en función de políticas públicas concertadas y del esfuerzo mancomunado entre las diversas organizaciones de la sociedad civil e instancias públicas nacionales y locales (p. 18).

Este enfoque tiene como finalidad: “Contribuir a la cohesión social y territorial, tanto nacional como transfronteriza, y al bienestar social y económico de la gente vinculada a los territorios” (Ecadert, 2010, p. 18). Además, parte de este fin consiste en impulsar cambios, al fortalecer los potenciales de los diferentes territorios en función de proyectos futuros.

En esta misma estrategia, Ecadert (2010) menciona que el enfoque territorial: “Supone una gestión intersectorial y vínculos entre el Estado y la sociedad civil organizada, lo que conduce a la generación de innovaciones institucionales” (p. 24). Además, expone que este: “Necesita de instituciones que faciliten los procesos de democratización política, la solidaridad social y la

descentralización administrativa que viabilicen la gestión amigable del ambiente, la articulación sectorial, la identidad cultural y la responsabilidad ética” (p. 24).

Es por esta razón que a partir de la Ecadert se adopta una nueva representación del desarrollo rural en todo el territorio nacional. Esto implicó el cambio institucional del IDA al Inder mediante la Ley n.º 9036 (2012), en esta se define el desarrollo rural territorial como un:

Proceso de cambio integral en materia económica, social, cultural e institucional, impulsado en un territorio rural, con la participación concertada y organizada de todos los actores sociales existentes en dicho territorio, orientado a la búsqueda de la competitividad, la equidad, el bienestar y la cohesión e identidad social de sus pobladores (Artículo 3, inciso i).

En esta misma línea, Sepúlveda (2008) sostiene que el desarrollo rural con enfoque territorial:

Promueve los conceptos de cooperación, de corresponsabilidad y de inclusión económica y social así como también, propicia que estos esquemas de cooperación se adapten a las demandas de los pobladores y agentes del desarrollo [...] con la finalidad de promover la economía territorial incorporando aspectos distintivos de los grupos poblacionales (p. 10).

Para llevar a cabo el desarrollo rural territorial de una mejor manera se necesita de un esfuerzo mutuo entre entidades públicas, privadas y la sociedad en general. Esto mediante los procesos de planificación que facilitan la gestión del territorio y la participación de los actores mencionados con un único propósito, formular e implementar políticas y proyectos que ataquen las necesidades identificadas.

En estos procesos se debe considerar y apoyar el intercambio de experiencias expuestas

por los actores sociales, las cuales enriquecen la apropiación de información y conocimiento para el desenvolvimiento de estrategias.

### **Planificación en el desarrollo rural territorial**

En Costa Rica, la planificación empezó a tener un involucramiento para el año 1963, en el cual se creó, por medio de la Ley n.º 3087, la Oficina de Planificación (Ofiplan). Esta unidad era la encargada de coordinar las acciones del Estado procurando una mayor eficiencia en los servicios brindados por el mismo. Además, esta oficina contaba con un objetivo primordial, orientar el desarrollo nacional (Mideplan, 2012).

Una vez que se consolidaron las acciones desarrolladas por esta unidad y se denotó que su accionar daba resultados positivos en temas de coordinación y definición de políticas estratégicas se creó el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) por medio de la Ley n.º 5525. Este órgano encargado de la organización en el ámbito nacional conceptualiza que la planificación es:

Un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión que se traduce en elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio determinado, que utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos para abordar la actividad de previsión, organización y uso de los recursos disponibles y potenciales (Mideplan, 2014, p. 82).

Esto direcciona la definición de planificación como un proceso reflejado en elaborar, ejecutar y evaluar planes, programas y proyectos, los cuales están enfocados en lograr el desarrollo. Para llevar a cabo estas acciones, se considera que la planificación es la metodología ideal para usar los recursos disponibles.



Sin embargo, diferentes autores plantean diversos enfoques en cuanto al término de planificación. Martner (1976, citado en Hernández, 2011) se refiere al término de planificación como una: “Actividad de hacer planes de acción para el futuro. Es la fijación concreta de metas a la conducta dentro de un plazo determinado y la asignación precisa de medios de función de aquellos objetivos” (p. 8).

En general, ambos términos concuerdan con que se debe considerar que la planificación conviene llevarse a la práctica para desarrollar acciones estratégicas. De esta manera, se logran los objetivos y metas propuestas por una organización, sin dejar de lado la participación de actores.

Por otro lado, Treminio (2009) plantea que la planificación se ha desarrollado de un proceso de análisis endógeno de los territorios locales, la cual: “Ha seguido la línea ortodoxa de visualizar y solucionar los problemas del desarrollo nacional y local, elaborando estudios de diagnóstico en los espacios geográficos delimitados políticamente por los gobiernos, construyendo y aplicando la oferta pública” (p. 43).

Esta conceptualización aclara que la planificación no debe ser un proceso de recopilación de información, en el que se detectan problemas por medio del diagnóstico, los cuales deben mitigarse para alcanzar el desarrollo. Estas acciones limitan la participación de los ciudadanos, recordando que estos son los actores que conviven diariamente con la problemática identificada. En esto recae la importancia de formar espacios de diálogo y participación en los que surjan conocimientos que pueden no tomarse en cuenta en el momento y sean de gran valor para la toma de decisiones, con lo que se logra un compromiso de ambas partes involucradas. Hernández (2011) confirma lo anterior al exponer que:

Es incorrecto referirse a la idea de planificación como si fuese solo una acción humana de

carácter cerrado, de solo efectos individuales. Por el contrario, el uso de este término trasciende las expectativas y efectos personales que a nivel privado o público pudiéramos esperar, pues como bien se advierte conceptualmente, la planificación es una acción inherente al Estado (p. 8).

Al referirse al término de planificación se debe tomar en cuenta que este es un proceso que involucra a la actividad del Estado y a quienes desempeñan la actividad privada. Sin embargo, cabe resaltar que no se debe dejar de lado la importancia de la creación de vínculos entre el Estado, la sociedad civil y el Sector Privado. Esto con la finalidad de articular acciones que estén enfocadas en el bienestar colectivo, las cuales se desarrollan con lineamientos estratégicos incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Al analizar estos diversos enfoques del concepto de planificación se puede observar que este contempla escenarios teóricos que se llevan a la práctica, por lo tanto, el mismo tiene una pluralidad de definiciones a partir de diferentes perspectivas según sea el escenario en el cual se desarrolle. Estas aristas sobre la percepción de la planificación contemplan que la misma es un proceso, una herramienta o instrumento que genera un producto final en un tiempo determinado.

### **Participación y articulación interinstitucional**

La investigación considera la participación desde varias visiones que se desarrollan en el escenario de estudio. Por este motivo, es necesario mencionar qué se entiende por participación ciudadana.

Según Sepúlveda (2008), se entiende por participación ciudadana a la: “Inclusión amplia y permanente de los actores estratégicos, locales y no locales, en la gestión de estrategias territoriales”. Además, agrega que: “Es el eje fundamental de la democracia y, por ende, es el

espíritu de cualquier proceso de desarrollo” (p. 81). Es decir, la participación ciudadana recae en los actores de una comunidad, sea individual o colectiva, los cuales siempre buscan el desarrollo y, por ende, son generadores de política que cumplen con sus compromisos cívicos.

El concepto de participación, según la Ley 9036 (2012), es una: “Acción organizada de los actores sociales territoriales que les permite tomar sus propias decisiones según los intereses territoriales, en coordinación con las instituciones estatales que las respetaran” (Artículo 3, inciso n). Para reforzar este concepto, la Organización Panamericana de la Salud, (s. f., citada en Sanabria, 2001) define la participación social como aquellos:

Procesos sociales a través de los cuales los grupos, las organizaciones, las instituciones o los diferentes sectores [...] intervienen en la identificación de problemas y se unen en una sólida alianza para diseñar, poner en práctica y evaluar las soluciones (p. 90).

Es decir, la participación es la acción que lleva a cabo un grupo, comunidad, organización, institución, entre otros, para formular estrategias que resuelvan problemáticas de afectación grupal. Esto genera, al mismo tiempo, que muchos actores interaccionan entre sí dentro del sistema social para el bien común.

Por otra parte, esta se vincula con la articulación interinstitucional, ya que, se puede ver en la participación de actores sociales que se conciben como grupos, empresas, instituciones, que presentan intereses similares ante alguna situación específica. Esta articulación permite que estos actores tengan potencial en cooperar y gestionar acciones junto con otras instancias, con un único fin, el bienestar de la sociedad.

En contexto con la idea anterior, el Inder en su Ley 9036, artículo 3, inciso c; define a los actores sociales dentro del marco de desarrollo rural como:

Agrupaciones socioeconómicas, empresariales, corporativas, culturales, religiosas, ecológicas, de personas de la tercera edad y de personas con discapacidad pertenecientes a los territorios rurales. Este concepto incluye los gobiernos locales, las instituciones públicas con presencia territorial estable y las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG) y a personas físicas (2012).

Se recalca que en la Ley 9036, el artículo 2.- Sujetos, indica que:

Son sujetos de esta ley las personas físicas y jurídicas, estas últimas sin fines de lucro, integradas a los procesos de desarrollo rural derivados de la aplicación de esta ley y que cumplan los requisitos expuestos en el artículo 46.

Lo anterior lo debe cumplir obligatoriamente cada entidad mencionada en el artículo 3 anterior. Por otra parte, la articulación de actores en el desarrollo rural territorial puede definirse como un proceso en el que se establecen relaciones entre estos agentes de desarrollo de un territorio en búsqueda de objetivos comunes que van más allá de los intereses particulares o sectoriales. (Marsiglia, 2009).

Cabe mencionar que, en el país, la participación en los territorios es apoyada por el Inder mediante la Ley 9036 (2012). En esta se define que en el marco de desarrollo rural se: “Promoverá la participación de diversos actores dentro del territorio, como un elemento sustancial para suscitar los cambios organizativos y productivos requeridos para dinamizar la economía territorial” (Artículo 14, inciso e).

Por ende, la articulación se entiende como la acción que llevan a cabo dos o más actores de organizaciones o instituciones públicas y privadas, los cuales toman acuerdos en los que surge una coordinación que después se traduce en acciones concretas. Cada actor asume tareas

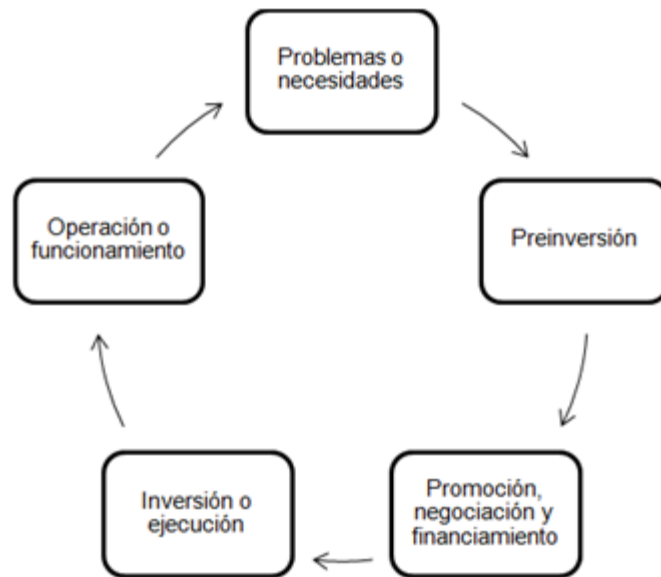
específicas para la resolución de problemas sin que haya una subordinación (Cravacuore, Ilari y Villar, 2004).

Tomando en cuenta lo anterior, la participación de actores que lleva a una articulación interinstitucional desempeña un papel importante en el desarrollo rural territorial, ya que promueve el éxito de este enfoque. Además, cabe destacar que esta articulación promueve la toma de decisiones en cuanto a la formulación y ejecución de proyectos.

### **Gestión de proyectos para el desarrollo territorial**

El concepto de proyecto es muy variado, en este caso se entiende como: “Un conjunto de actividades que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado” (Aguilar y Ander-Egg, 2005, p. 18).

Todo proyecto tiene un ciclo de vida sin importar la naturaleza o finalidad que tenga, el cual se compone por las fases de preinversión, promoción, negociación y financiamiento; inversión o ejecución y operación y funcionamiento. Este ciclo de vida se puede observar en la siguiente figura.



**Figura 1**  
*Ciclo de vida de un proyecto*

Fuente: elaboración propia con base en Rosales Posas (1999).

Para este enfoque es necesario comprender que estas actividades mencionadas deben estar relacionadas y ser coherentes entre sí. Además, Aguilar y Ander-Egg (2005) hacen alusión al concepto de proyecto como: “Un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas” (p. 18).

De esta manera, se logra entender que el concepto de programa y proyecto se relaciona directamente, aunque, en algunas ocasiones, se tiende a confundir o mezclar su función. Por este motivo, Aguilar y Ander-Egg (2005) plantean su diferencia, a partir de que esta se concibe en:

La magnitud, diversidad y especificidad del objetivo que se quiere alcanzar o la acción que se va a realizar: si es compleja, habrá de ser un programa con varios proyectos; si es sencilla, un simple o único proyecto podrá desarrollarla (p. 16).

Por otro lado, el Inder (2018) menciona en su página *web* oficial que los proyectos:

Permiten de una u otra manera, poder resolver problemas que se van identificando, en logros tangibles, los cuales van dirigidos a mejorar las condiciones de vida de personas, familias, grupos u organizaciones; aprovechando para ello, tanto las oportunidades internas como las que existen en el entorno, permitiendo el diseño de estrategias y flujos de recursos que, combinados de la forma correcta, van a permitir obtener resultados que nos llevarían a la satisfacción de las necesidades (s. p.).

Además de estos conceptos, en la Ley n.º 9036 (2012) se menciona que:

El término y concepto “proyecto” aparece delineado tanto de manera técnica (que permita juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa) como de un instrumento de decisión que pretende realizar la asignación de recursos con criterios de racionalidad, de previsión y de fijación de metas coherentes y coordinadas.

Además, Aguilar y Ander-Egg (2005) indican que: “El propósito de todo proyecto es alcanzar un resultado (efecto concreto que se logra con su realización) o un producto (elemento material o de servicio que se genera para producir el efecto)” (p. 18).

A partir de otra perspectiva que presentan Ortigón, Pacheco y Roura (2005) los proyectos pueden ser de inversión pública, lo que lleva a entender otro propósito aparte de generar resultados. Estos autores plantean que:

Los proyectos de inversión pública son cursos de acción para resolver problemas de comunidades en particular o de la sociedad en general, lo que deben ser identificados adecuadamente para una asignación racional de los recursos. Por lo que es el propósito de todo proyecto de inversión es resolver un problema o necesidad, o aprovechar una

oportunidad cuyos efectos beneficiarán a un grupo de personas o a la comunidad en general (p. 11).

Como se mostró, no existe un solo concepto de proyecto, debido a que este dependerá del enfoque que se le dé o la necesidad que vaya a atender. Sin embargo, la mayoría de las definiciones apuntan a un accionar de tareas que, junto con recurso financiero y humano, se plantean con el fin de lograr metas y objetivos, las cuales conducen al elemento más importante de los proyectos, resolver las problemáticas identificadas.

Este conjunto de conceptos contribuye con entender que los proyectos forman parte fundamental en el desarrollo rural, ya que, como se menciona en la página *web* oficial del Inder (2018), los proyectos permiten tener una adecuada forma de desarrollar y organizar los recursos invertidos con base en los resultados esperados, estableciendo una lógica de ejecución y trabajo, con base en una labor de equipo interdisciplinario.

Por otro lado, es importante mencionar que el Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022, se entiende como:

El instrumento operativo para la implementación de la política y un orientador de la identificación, formulación y ejecución de programas y proyectos que impacten positivamente en el mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural, priorizando aquellos territorios con mayores brechas en su desarrollo integral (p. 14).

Como se mencionó, el PNDRT se plantea como un instrumento guía, tanto para la identificación como la elaboración de proyectos que colaboren al bienestar de la población en diferentes territorios, esto genera desarrollo en comunidades rurales. Además, es sumamente importante que estos proyectos se planteen desde las necesidades reales que presentan estas zonas,



tomando en cuenta la participación, tanto de actores comunales como institucionales.

Cabe mencionar que el objeto de estudio para la investigación es la articulación interinstitucional para la implementación de proyectos, el cual se relaciona con cada uno de los conceptos expuestos. Esto porque el desarrollo rural territorial necesita de una articulación, es decir, de esa construcción social que es el territorio para dinamizar el desarrollo local, es junto con una serie de procesos de planificación que permiten determinar, adecuada y razonablemente, los escenarios futuros.

Asimismo, como se analizó, parte importante de la articulación interinstitucional es que se promueve la toma de decisiones, de manera que los procesos de formulación y ejecución de proyectos puedan ser exitosos y así resolver las problemáticas identificadas.

## **Estrategia metodológica**

En este capítulo se analizan todos los aspectos metodológicos que son necesarios para el desarrollo de la investigación. Cabe mencionar que esta estrategia permite definir el camino a seguir, además, se definen las herramientas, técnicas e instrumentos por utilizar para recolectar la información necesaria a partir de los actores involucrados y también para alcanzar los objetivos que se plantearon.

Por otra parte, es necesario mencionar que para el presente trabajo se empleó una metodología participativa, la cual para los autores Hernández, Fernández, Baptista (2014) es aquella que:

Involucra a los miembros del grupo o comunidad en todo el proceso del estudio (desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte) y la implementación de acciones, producto de la indagación. [...] el investigador y los participantes necesitan interactuar de manera constante con los datos (p. 501).

Esto indica que durante el desarrollo de la investigación se trabajó junto con los actores interesados, con el fin de obtener mejores resultados con la participación de los actores en el proceso.

Esto quiere decir que fue necesaria la participación de representantes del Inder, sede Pérez Zeledón, también de personas que conforman el CTDR, así como el Comité Directivo, los cuales se tomaron como principales actores para obtener información mediante entrevistas y grupos de discusión. Asimismo, es necesario mencionar que estos son parte fundamental para la toma de decisiones que garantice el éxito del proceso de investigación.

## **Enfoque investigativo**

Después de identificar el problema de investigación, preguntas, objetivos, entre otros, se planteó el enfoque investigativo que se implementó en el documento, esto es necesario, ya que todo trabajo debe sustentarse en alguno de los enfoques, ya sea cualitativo, cuantitativo o mixto. Para efectos de este estudio se utilizó el enfoque cualitativo.

Según Hernández *et al.* (2006), este enfoque se define como: “La recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 8). Es en este punto en el que se incorporó el elemento de la percepción de las personas investigadoras en su contexto, además de esto se pretendió crear una teoría basada en el significado de las acciones de los individuos y en las realidades vividas por cada uno. Por esta razón, Hernández *et al.* (2006) plantean que:

El investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos (p. 9).

De esta manera, en el planteamiento del problema se pretendió entender el proceso de planificación que se realizó, este involucra a los habitantes de un sector en específico, lo que llevó a describir e interpretar la realidad que viven esos actores y su percepción. Al respecto, Hernández *et al.*, (2006) mencionan que existe una convergencia de realidades: “Por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio. Estas realidades son las fuentes de datos” (p. 9).

Es importante mencionar que para la investigación, el enfoque cualitativo es el que permite responder a las preguntas que se plantearon, tomando en cuenta las diferentes opiniones de los actores involucrados y así crear una percepción de la realidad en la que está inmerso el CTDR. Esta relación directa con los actores permite crear una recolección real de información en el sitio de estudio y entender los distintos procesos para detallar mejor la situación encontrada.

### **Tipo de investigación**

En lo que se refiere al tipo de investigación, es necesario mencionar que este dependerá del objetivo o de la meta que se quiere alcanzar, así como del problema de investigación identificado. (Bernal, 2010). Además, cabe indicar que una vez definido el tipo de investigación se puede observar cuáles instrumentos y técnicas se utilizarán para el desarrollo de esta. Por otra parte, el tipo dependerá del enfoque al que se dirige la indagación, así como el nivel de conocimiento que exista sobre el tema.

La presente investigación se define como analítica descriptiva, ya que, como lo afirma Bernal (2010), este enfoque es aquel que tiene la: “Capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113). Es decir, este tipo de investigación permite el procesamiento de información para crear un estudio basado en datos históricos y útiles que generen un análisis sólido.

Hernández *et al.* (2014) lo definen como una guía que: “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80).

Con base en lo descrito, se justifica el tipo de investigación que se desarrolló, ya que el análisis que se planteó implica la descripción de aspectos característicos, distintivos y particulares

de la situación por estudiar. Además, este considera el fenómeno de estudio y todos sus componentes para ser analizados.

Entre los temas por investigar se encuentra la articulación interinstitucional, que se presenta dentro del consejo y cómo se relaciona directamente al tema de la planificación para ejecutar proyectos dentro de la organización. Para esto, es necesario llevar a cabo una caracterización del CTDR, así como estudiar su funcionamiento, actores involucrados y, de qué manera, estos se relacionan con el proceso de toma de decisiones.

### **Técnicas de investigación**

La investigación posee un enfoque cualitativo, debido a esto se inicia con el proceso de identificación de las técnicas por utilizar, con el fin de lograr los objetivos que se plantearon. A continuación, se especificarán estas técnicas.

#### *Entrevista*

Según los diferentes tipos de entrevistas existentes, la que más se adaptó a las condiciones de la investigación es la entrevista semiestructurada. Esto ya que les permite a las investigadoras recolectar información mediante una guía no formal, en la que existe una serie de preguntas definidas, pero que al presentarse la entrevista abre la posibilidad de formular nuevas preguntas que se vayan generando y que no se tomaron en cuenta en la guía de preguntas inicial, es decir, existe una libertad de preguntas y respuestas para la recolección de información (Hernández *et al.*, 2014, p. 403).

#### *Revisión bibliográfica*

Esta técnica permitió reunir, seleccionar y analizar datos e información que se encuentran

en documentos generados por la sociedad para agilizar el estudio de un problema. Es importante tomar en cuenta que los documentos pueden ser escritos, gráficos o audiovisuales (Hernández *et al.*, 2014).

Para la investigación, esta técnica fue fundamental, ya que uno de los objetivos planteados es realizar un análisis de los procesos de planificación del consejo. Por ende, esto llevó a la búsqueda de documentos existentes que reflejaran el procedimiento llevado a cabo en el mismo para llegar a un análisis de la realidad con la fundamentación teórica.

### *Grupos de discusión*

Estos permiten recopilar información relevante sobre el problema de investigación, donde fluyen preguntas y respuestas, además, se discuten y analizan ideas o comentarios complejos relacionados con el tema (Cervantes, 2002, citado en Arboleda, 2008). Al trabajar con un grupo de personas que tienen ideas diversas sobre el problema encontrado, fue necesario contar con esta técnica de investigación, ya que se pudieron plantear diferentes opiniones, las cuales formaron un producto homogéneo discutido mediante experiencias individuales a través de la comunicación verbal.

### **Fuentes de información**

Bernal (2010) menciona que un aspecto importante para el desarrollo de una investigación se relaciona con la obtención de información, pues de esto depende la confiabilidad y la validez que tenga, pero para obtener esta se debe tener cuidado. Este proceso también se puede conocer como trabajo de campo, ya que es en el que se obtiene la información necesaria para redactar el documento.

Cabe mencionar que los datos o información recolectada permite responder al problema y

a las preguntas de investigación, con esto se busca también desarrollar los objetivos, los cuales se plantean como los alcances de la indagación. Esta información recolectada en las diferentes giras de campo se trabaja con procesos de confidencialidad, en los que cada actor participante contribuye con el proceso siempre y cuando no se exponga el nombre o cargo que posee para evitar conflictos a nivel interno.

Es necesario tener presente que esta información debe ser lo más confiable posible, para esto, también se deben definir las fuentes y técnicas adecuadas para su recolección.

### *Primarias*

Según Bernal (2010), las fuentes primarias son las que se recolectan de manera directa, también se conoce como la información de primera mano o de donde se originan los hechos. De esta forma, para obtener información de fuentes primarias es necesario observar los hechos directamente, es decir, en el momento que ocurren, también entrevistando a alguna persona que estuvo en el lugar de los hechos.

Para efectos de esta investigación las fuentes primarias consultadas fueron representantes de los sectores que conforman el consejo, el Inder y otras instituciones relacionadas con los procesos de planificación que se llevan a cabo en el CTDR.

### *Secundarias*

Bernal (2010) menciona que las fuentes secundarias corresponden a: “Todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (p. 192).

Por otro lado, se plantea que estas fuentes toman validez en el momento en que la persona

investigadora siga un proceso bien estructurado, de forma que este vaya de acuerdo con lo que se planteó en el tema, los objetivos, marco teórico, entre otros, de manera que las fuentes consultadas sean fiables, lo que dará como resultado una investigación válida y confiable.

En lo que respecta a este trabajo de investigación las fuentes secundarias que se consultaron son tesis universitarias, libros, artículos, revistas, páginas *web*, noticias, todas estas aportaron sustancialmente a la elaboración del documento.

### **Operacionalización de los objetivos**

La operacionalización de los objetivos se puede definir como un proceso que permite delimitar variables o, en este caso, categorías teóricas y empíricas que permiten la construcción de un análisis (Hernández *et al.*, 2014).

Las categorías representan lo que se desea investigar y analizar de cada objetivo específico que se planteó para la investigación. Es así como estas facilitan la construcción de la respuesta al problema identificado y que se planteó para esto, por lo que se aplican diferentes técnicas que ayudaron al orden y análisis de la información.

Asimismo, se construyó una matriz metodológica en la que se presenta con detalle cada categoría con su subcategoría, preguntas y técnicas aplicadas para seguir la ruta de trabajo que se planteó, esta matriz se puede observar adjunta en el Anexo 3. A continuación, se exponen las categorías que se ejecutaron en la investigación para solucionar el problema identificado.

#### *Conformación y funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural*

La primera categoría hace referencia al objetivo específico que va dirigido a la conformación y el funcionamiento del CTDR e identificar el contexto social y económico que



existía en el momento en el que surgió el consejo. Esto permite tener un acercamiento más real de los factores presentes en los inicios del CTDR, además de observar cómo a través de las labores de este se cumplen los objetivos propuestos en el Reglamento de Constitución y Funcionamiento de los CTDR.

Para desarrollar esta categoría fue necesario delimitarla a una subcategoría que permitiera un análisis más centrado en la problemática identificada, se trabajaron variables relacionadas con la historia y la gestión del consejo. Para esto, también se definieron preguntas que ayudarán a seguir la ruta mediante diferentes técnicas, las cuales corresponden a la revisión bibliográfica y la entrevista semiestructurada.

#### *Articulación y vinculación de actores*

Esta categoría, correspondiente al objetivo específico número dos, hace referencia al análisis de la articulación y la vinculación existente entre los actores presentes en el CTDR. Es decir, cómo estos se coordinan para llevar a cabo la formulación y ejecución de proyectos que impulsen el desarrollo rural territorial.

La misma ofrece tener una visión más amplia de las relaciones que existen entre los actores participantes en el consejo, así como identificar cuáles sectores de la población están siendo cubiertos por estos. Para cumplir con esta categoría es necesario implementar técnicas que ayuden a recolectar información primaria y secundaria. En este caso se aplica la revisión bibliográfica y los grupos de discusión.

#### *Procesos de planificación en la ejecución de proyectos*

Para la tercera categoría se definen variables que ayuden a estudiar y analizar los procesos de planificación que se aplican desde el CTDR. También permite tener una visión de los diferentes

instrumentos y técnicas aplicadas para llevar a cabo la ejecución de proyectos.

La categoría se formula con la idea de obtener información relacionada con los proyectos ejecutados en el CTDR y que han tenido éxito gracias a todos los procesos de planificación que se han llevado a cabo.

Por otra parte, es necesario conocer la estrategia existente que se implementa en estos procesos de planificación y los proyectos. Es importante estudiar la ruta de proyectos con la que se cuenta para observar debilidades y fortalezas de esta. Las técnicas que apoyan esta categoría para obtener la información son la entrevista semiestructurada y la revisión bibliográfica.

**Tabla 1**  
*Matriz metodológica*

Objetivo general	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Preguntas	Técnica
Analizar la articulación interinstitucional del Consejo Territorial de Desarrollo Rural, Pérez Zeledón durante el año 2020 y su vinculación con los procesos de planificación que permiten la ejecución de proyectos en el territorio.	Caracterizar el proceso de conformación y el funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural.	Conformación y funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural	Historia conformación y gestión del consejo Contexto social y económico	¿Cuál es la historia en torno a la conformación del CTDR? ¿Cómo se dio la conformación y gestión del CTDR? ¿Cuál es el contexto social y económico?	Revisión bibliográfica Entrevistas semiestructuradas
	Identificar los actores involucrados y su articulación con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural.	Articulación y vinculación de actores	Tipos de actores Estrategia coordinación Formas de articulación	¿Cuáles son los actores que actualmente forman parte del CTDR? ¿Cuál es la estrategia de coordinación entre los actores? ¿Qué otros actores se pueden involucrar en el proceso de articulación?	Revisión bibliográfica Grupos de discusión
	Describir los procesos de planificación vinculados con la articulación interinstitucional para la ejecución de proyectos.	Procesos de planificación en la ejecución de proyectos	Procesos de planificación aplicados Proyectos ejecutados en el CTDR Estrategia de vinculación entre los procesos de planificación y proyectos.	¿Cuáles han sido los procesos de planificación llevados a cabo en el CTDR? ¿Cuáles han sido los proyectos ejecutados en el CTDR? ¿Cómo se encuentran estos procesos vinculados con la ejecución de proyectos?	Revisión bibliográfica Entrevista semiestructurada

Fuente: elaboración propia (2020).

## **Análisis del proceso de conformación y el funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural**

### **Contexto social y económico**

Para comprender mejor el entorno social y económico en el cual se creó el CTDR es necesario llevar a cabo una caracterización de la población, esto con el fin de identificar la realidad en la que surgió. De esta manera, se entenderá la heterogeneidad del territorio y se generará el desarrollo rural integral.

Para contextualizar, el cantón de Pérez Zeledón se caracteriza por poseer una mayor cantidad de población que vive en zonas rurales, según el Censo Nacional de Población 2011, aproximadamente este sector abarca el 60 % del cantón. Por este motivo, en este territorio se plantean diferentes alternativas de producción y aprovechamiento de la ruralidad de las comunidades, además, se intenta generar un valor agregado a cada una, se tiene en cuenta sus distintas formas de producir desarrollo y se procura siempre incentivar la activa participación de la población en general.

Cabe mencionar que en el cantón se encuentra el territorio indígena de China Kichá, que pertenece a la cultura Cabécar, situada en el distrito de Pejibaye. Es en este lugar donde han podido mantener sus costumbres y tradiciones, así como el idioma, la ideología espiritual, entre otras.

Por otra parte, se identifica que Pérez Zeledón cuenta con una población ocupada de 45.551 habitantes, de estos el 68.2 % son hombres y el 26.5 % son mujeres. Sin embargo, en el Censo Nacional de Población del año 2011 se indica que la tasa de desempleo en hombres correspondía a un 3.6 % y en mujeres a un 2.9 %.

En cuanto a las principales actividades económicas, Pérez Zeledón es una región en la que los habitantes comúnmente se dedican a la actividad agrícola, como la producción de café, caña de azúcar y granos básicos. Además, debido a que la zona se presta para la siembra de pasto se hacen actividades como crianza de cerdos y vacas. Estas no son las únicas fuentes de ingresos de la población generaleña, ya que el sector turismo ha crecido en este cantón por su diversidad ecológica en lugares como el Parque Chirripó, Reserva Forestal Los Santos y el Parque Internacional La Amistad. Asimismo, cabe mencionar que el turismo rural local está en auge.

Por otro lado, se desarrollan actividades industriales como panificadoras, cooperativas que trabajan con productos como el café y la caña de azúcar, asimismo, una gran cantidad de pymes dedicadas a diferentes labores industriales.

Es importante destacar la presencia de la institucionalidad pública en el territorio, en el cual se identifican 36 instituciones. Además, existen otros entes que, aunque no cuenten con una sede establecida, hacen diferentes trabajos en algunos distritos, con el fin de desarrollar métodos para capacitar a la población, así como lograr la articulación interinstitucional que aborde problemáticas presentes en algunas comunidades.

En el cantón de Pérez Zeledón existen diferentes organizaciones locales e instituciones que se unen para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Entre estas se puede mencionar al Comité Sectorial Local (Cosel), Comité Municipal de Prevención y Atención de Emergencias, la Comisión Local Interinstitucional Indígena, la Comisión Local de Salud Educativa, la Comisión de Salud Mental, la Red de Protección de Niñez y Adolescencia y la Red Interinstitucional Contra la no Violencia.

Tomando en cuenta toda la caracterización del territorio y la creación PDRT, se inician

campañas que incentiven a la sociedad civil a participar y apropiarse de los procesos de desarrollo rural territorial, este se presenta de forma integral y ataca la exclusión social. De esta manera, se observan las diferentes oportunidades y debilidades que posee el cantón. Es por medio de la creación de proyectos que se logra aprovechar lo positivo y atacar lo negativo, siempre de la mano con las dimensiones que se plantean en el diagnóstico del territorio.

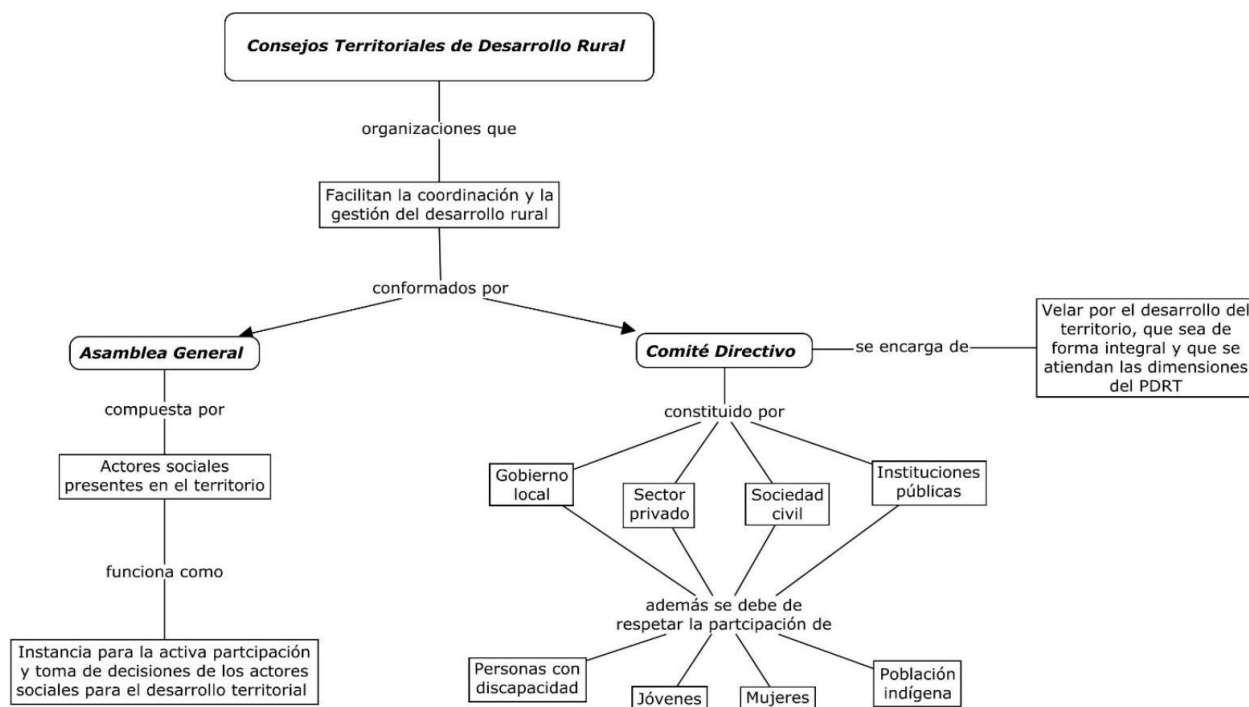
### **Conformación y funcionamiento de los consejos territoriales de desarrollo rural**

Los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural son organizaciones que deben existir en cada territorio rural del país, según lo estipulado en el Artículo 8 incisos a) y b) y en el Artículo 13 de la Ley n.º 9036. Es importante mencionar que los CTDR facilitan la coordinación y la gestión del desarrollo rural en los 28 territorios existentes en el país establecidos por el Inder, además de ser quienes formulan los planes de desarrollo rural territorial.

Este plan, como se menciona en la Ley 9036 (2012) es un: “Instrumento de planificación que tiene como finalidad orientar a los diferentes sectores vinculados con el desarrollo integral del territorio” (p. 61). Es decir, esta herramienta permite plasmar ideas y guiar, de forma articulada, a los diferentes actores sociales involucrados en promover el desarrollo rural del territorio.

Por otra parte, es necesario mencionar que existe el Reglamento de Constitución y Funcionamiento de los Consejos Territoriales y Regionales de Desarrollo Rural, el cual dicta las normas y los requisitos para la creación y la ejecución de los CTDR.

En el reglamento se menciona en el Artículo 6 que todo CTDR estará conformado por dos órganos, una Asamblea General y un Comité Directivo. En la Figura 2 se expone gráficamente esta conformación y algunas características importantes de cada órgano.



**Figura 2**  
*Conformación de los CTDR*

Fuente: Elaboración propia con base en el Reglamento de Constitución y Funcionamiento de los CTDR, Inder, 2020.

Como se muestra en la Figura 2, la Asamblea funciona como una instancia para la participación de la población, además, deberá estar conformada por todos los actores sociales del territorio. La Asamblea podrá ser ente rector para organizar comisiones y las mesas temáticas de trabajo.

Para identificar los actores que forman parte de la Asamblea, el CTDR realiza un mapeo de actores sociales presentes en el territorio, los cuales se identifican como agentes que aportan al desarrollo rural territorial. Además, debe existir un diagnóstico del territorio y un análisis que ayude a identificar las oportunidades que existen para impulsar el progreso, así como las amenazas que pueden estar presentes.

Asimismo, la Asamblea es la encargada de elegir al Comité Directivo y de fiscalizar su trabajo. El Comité Directivo está conformado por representantes del gobierno local, instituciones

públicas, Sector Privado y sociedad civil. Además, es importante mencionar que se debe respetar la participación de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y población indígena. Tomando en cuenta que el Inder tendrá una participación permanente dentro del Comité, este podrá tener voz, pero no voto.

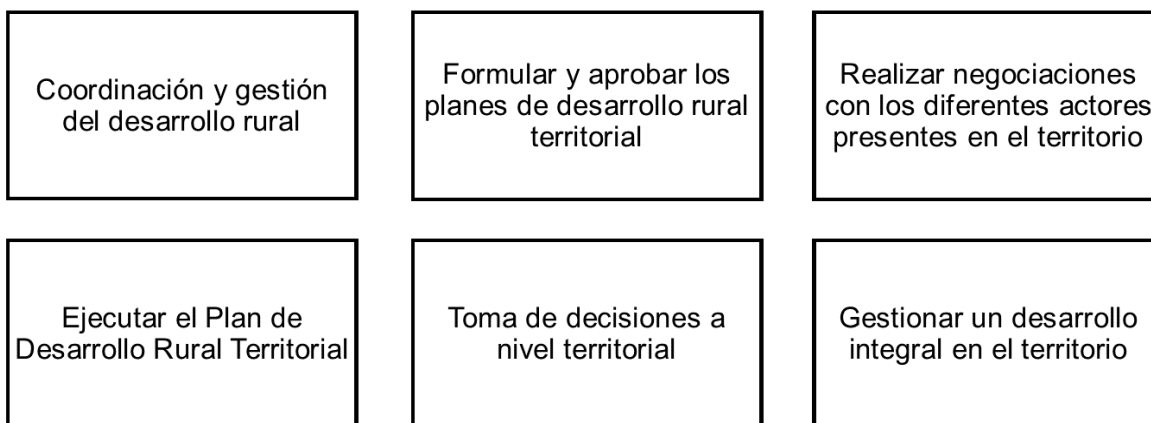
El Comité Directivo es el ente encargado de velar porque el desarrollo del territorio sea de forma integral, es decir, que se atiendan todos los sectores de la población dentro del territorio. Además, este también vela porque la elaboración del Plan de Desarrollo Rural Territorial sea de forma participativa y se atiendan de manera completa las dimensiones propuestas.

Por otro lado, el Comité Directivo es el órgano que se encarga de negociar con otros actores que puedan ser parte del financiamiento para la ejecución del Plan de Desarrollo Rural Territorial. Por este motivo, es importante que exista una articulación interinstitucional definida entre estos actores para que se pueda llevar a cabo el cumplimiento del plan.

Estos dos órganos son de suma importancia entre los CTDR para generar estrategias que apoyen los espacios de diálogo y que promuevan más mecanismos de coordinación y articulación y así se incentive la participación de los actores que se encuentran presentes en el territorio.

A partir de la información expuesta se debe destacar que, tanto la Asamblea como el Comité cuentan con una serie de funciones u obligaciones que recaen sobre el CTDR en general. Por esta razón, en el siguiente diagrama se exponen seis funciones primordiales que los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural deben cumplir para ser ese instrumento necesario en la construcción de un desarrollo rural participativo y colectivo.





**Figura 3**  
*Principales funciones de los CTDR*

Fuente: elaboración propia con base en el Reglamento de Constitución y Funcionamiento de los CTDR, Inder (2020).

Cabe mencionar que los CTDR son verdaderos agentes de cambio para los territorios rurales del país. Gracias a la articulación y coordinación que ha existido entre estos y otros actores se han generado grandes aportes al desarrollo a través de la ejecución de proyectos de producción en los cuales se explotan los potenciales de cada territorio.

Además, se debe destacar que en los CTDR se dan procesos participativos en los que se comparten diferentes opiniones, pero todas bajo un mismo interés u objetivo. Es una gestión articulada que favorece el desarrollo de los territorios rurales.

Desde estas instancias se ha impulsado el crecimiento económico, la generación de empleos y la reducción de desigualdad de oportunidades, en especial para los sectores más vulnerables. Esto se ha logrado gracias a las iniciativas y acciones que se toman desde los territorios rurales del país.

## **Caracterización de la conformación y el funcionamiento del CTDR Pérez Zeledón**

La conformación del Consejo Territorial de Desarrollo Rural en el cantón de Pérez Zeledón se visualizó como una alternativa para llevar a cabo el desenvolvimiento de actividades que generen un mayor desarrollo en el sector. Es así como se inició desde la Oficina Territorial del Inder en San Isidro un proceso de divulgación de la Ley 9036. Esta metodología tenía como fin que la población estuviera informada sobre la importancia de conformar este consejo, además, sobre los cambios y las oportunidades que brinda para los territorios rurales del país.

Entre las actividades que se efectuaron para la conformación del CTDR se destacan talleres en los 11 distritos que en ese momento conformaban el cantón de Pérez Zeledón. Para estas actividades se ejecutaron convocatorias abiertas para todos los grupos organizados y no formales, así como los diferentes sectores del cantón. Gracias a esto se logró determinar las necesidades y problemáticas existentes en el territorio.

Este fue un proceso consultivo, ya que fue ejecutado desde la Oficina Territorial del Inder, en colaboración con la Dirección Regional y personal de esta institución. Aunque en el proceso esta entidad incorporaba más organizaciones e instituciones, siempre la iniciativa fue guiada por una sola institución (Inder) y como consecuencia de este enlace se logró conformar el Consejo Territorial de Pérez Zeledón.

Por otro lado, en el CTDR se encuentra una red operacional, la cual está conformada por los distintos distritos del cantón, así como por los sectores poblacionales importantes e instituciones públicas. Estos diferentes actores se detallan en la Tabla 2.

**Tabla 2***Sectores, distritos e instituciones que forman parte del CTDR P. Z.*

<b>Sectores</b>	Juventud Personas con Discapacidad Adulto mayor Mujeres
<b>Instituciones</b>	MAG Ministerio de Salud Dinadeco CEN-CINAI CONAPDIS IAFA Inamu AyA
<b>Distritos</b>	Distrito Río Nuevo Distrito Pejibaye Distrito San Pedro Distrito Barú Territorio Indígena China Kichá Distrito General Distrito Páramo Distrito Rivas Distrito Daniel Flores

Fuente: elaboración propia con base en datos del PDRPZ (2019).

En la Tabla 2 se muestra un listado de los diferentes sectores, instituciones y representantes de distrito que conforman el CTDR. Se debe destacar el rubro que presenta mayor peso, el cual corresponde a las instituciones que conforman el 47 % del total de integrantes, seguido por las personas encargadas de distrito con un 33 % y, por último, los representantes por sector que, aunque solo conforman el 20 %, participan activamente en el consejo, esto se refleja en los procesos de toma de decisiones, formulación y ejecución de proyectos.

Cabe mencionar que las variables como la motivación, sensibilización e inducción de la ciudadanía fueron determinantes para la constitución y el funcionamiento del Consejo Territorial

de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón. Sin embargo, en el transcurso se presentaron algunas limitaciones, por ejemplo, no contar con lineamientos claros en un inicio sobre cómo llevar a cabo los talleres y la sistematización de la información.

En la actualidad, el Consejo Territorial está representado por un total de 233 acreditados, quienes conforman la Asamblea del consejo en la cual también participa el gobierno local e instituciones públicas y cooperativas. Su función es aprobar planes de trabajo que tenga el Comité Directivo, nombrar el Comité Directivo y velar porque todos los proyectos que se ejecuten generen un desarrollo, es decir, se puede resumir en la fiscalización del desarrollo rural de Pérez Zeledón.

Por otro lado, es mediante la Asamblea Constitutiva realizada el día 29 de octubre del 2015 que se presenta la conformación del Comité Directivo del Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón. Este, como se indicó, inició por un movimiento informativo en el ámbito distrital para que diferentes organizaciones, instituciones y personas jurídicas formaran parte del mismo. En ese momento, aunque fue complicado abordar a toda la población, se desarrollaron metodologías de alcance y divulgación de la Ley 9036.

Es importante llevar a cabo una caracterización de las diferentes personas e instituciones que forman parte del comité directivo y que se encuentran vinculadas directamente al CTDR de Pérez Zeledón. Esto con la finalidad de observar cuáles son sus funciones dentro del Consejo y, de esta manera, identificar si los mismos tienen una participación horizontal, de forma que, todos los actores trabajen en manera conjunta, sin recargar trabajo en pocas instituciones.

A continuación, se muestra una tabla con los nombres de las personas, cargo que asumen en el comité y el distrito o institución a la que pertenecen.

**Tabla 3***Comité Directivo del CTDR, Pérez Zeledón*

<b>Nombre del representante</b>	<b>Cargo dentro del consejo</b>	<b>Institución o distrito al que pertenece</b>
María Marín Morales	Presidenta	Distrito San Isidro
José Francisco Bonilla Evelyn Varela Ureña	Vicepresidencia	municipalidad Pérez Zeledón
Juan Carlos Elizondo Shirley Amador Muñoz	Secretaria Técnica	Inder
Marina Jiménez Picado	Fiscal	Distrito Cajón
Néstor Quirós Godínez	Fiscal suplente	Distrito Cajón
Marvin Marín Vargas	Vocal	Distrito Cajón
Estrella Navarro Quirós	Vocal	Distrito Platanares

Fuente: elaboración propia con base en datos del Plan de Desarrollo Rural Pérez Zeledón (2020).

Como se observa, el comité directivo del CTDR está conformado tanto por actores institucionales como por la sociedad civil que se encuentra dentro del cantón. Sin embargo, aunque estos están presentes, en el momento de llevar a cabo actividades para la toma de decisiones, se identifica que no todos los miembros participan activamente, lo cual provoca un sobrecargo de funciones.

Por otra parte, al estar debidamente inscrito el consejo, el Comité Directivo inicia las gestiones para plasmar en físico lo que por mucho tiempo le hizo falta al territorio, un plan de desarrollo rural, el cual marcará las pautas para alcanzar los objetivos y metas que en ese momento eran solo ideas que sustentaban una visión de un futuro mejor.

Después de esta iniciativa se llevó a cabo un encuentro institucional, el cual pretendía involucrar a diferentes instituciones para elaborar el Plan de Desarrollo Rural Territorial de Pérez Zeledón y así ejecutar acciones conjuntas que solucionaran las problemáticas presentes.

Conforme se lleva a cabo la elaboración del plan se presentaron necesidades en el territorio,

las cuales fueron abordadas en los diferentes espacios y encuentros de diálogo que se realizaron con la población. Además, se tomó en cuenta que las visiones de los distintos actores estuvieran de una u otra manera articulada para que la ejecución de este fuera responsable y conjunta. Para su gestión estuvieron presentes 46 representantes de diversos sectores, distritos e instituciones que formaban parte, tanto del Comité Directivo como del Equipo Territorial y el Equipo de Apoyo.

Cabe mencionar que la metodología empleada para llevar a cabo el plan es participativa. Esto se debe a que ha sido un trabajo conjunto en el que se han involucrado actores sociales de los distritos y grupos prioritarios de atención, la municipalidad del cantón, así como las instituciones públicas que tienen presencia en el territorio.

De esta manera, se puede observar cómo lo anterior se relaciona con el concepto de participación que expone la Ley 9036, que cita que: “La participación consta de una acción organizada entre entes territoriales, lo cual permite que estos tomen sus propias decisiones con respecto a los intereses territoriales” (Artículo 3, inciso n).

Por este motivo, se plantea la importancia de entender los procesos participativos para emplearlos en temas como formulación de planes, programas y proyectos en pro del desarrollo rural del cantón. Además de definir cómo se pueden construir escenarios en los que los entes se apropien y trabajen de forma coordinada, como fue la creación del PDRT de Pérez Zeledón.

La participación también se incorpora en el Plan de Desarrollo Rural Territorial de Pérez Zeledón (2016), en el que menciona que uno de sus objetivos corresponde a: “Presentar un conjunto de propuestas de desarrollo, fundamentadas en una planificación visión de futuro del Territorio Pérez Zeledón, por medio de un proceso participativo entre la sociedad civil, instituciones públicas y Gobierno Local” (p. 2). Este proceso participativo que plantea el objetivo

también hace referencia a la articulación entre la sociedad civil, entes públicos y privados.

Además, el CTDR llevó a cabo una caracterización del territorio con base en fuentes secundarias, como los planes de desarrollo local, en los que se recolectó información importante relacionada con indicadores sociales y económicos, los cuales permitieron en ese momento tener una visión más amplia de la situación actual del cantón. Asimismo, en la revisión bibliográfica se tomaron en cuenta otros documentos de planificación existentes en el territorio, esto con el fin de analizar las acciones con mayor prioridad y, de esta manera, incluirlas en el Plan de Desarrollo Rural Territorial.

Por otra parte, se llevó a cabo un taller con los miembros del Comité Directivo, el cual permitiera definir la misión, visión y valores, así como la priorización de necesidades identificadas en el diagnóstico que se había realizado en los encuentros distritales.

Además, con los miembros del Comité Directivo se llevó a cabo la conformación de las comisiones relacionadas con temas culturales, sociales, económicos, de infraestructura y ambientales. Los representantes de distrito iniciaron el proceso para conocer las propuestas con las que contaban para impulsar el desarrollo, las cuales iban enfocadas en proyectos estratégicos, comunales e individuales. A partir de esto se procedió a realizar una priorización de los proyectos y se construyó una matriz donde se ubicarán las dimensiones.

Posteriormente, los miembros del Comité Directivo realizaron un taller, el cual tenía como objetivo determinar cómo se realizaría el seguimiento y la evaluación del PDRT. Esto dio como resultado la idea que cada comisión revisara el funcionamiento y la ejecución de los proyectos mediante sesiones semestrales. Además, se definieron los factores de éxito que le permitieran al Comité Directivo alcanzar cada uno de los objetivos que se plantearon en el mismo.

Una de las limitaciones que se ha presentado en la ejecución del plan es que en un inicio se incluyeron diferentes ideas de proyectos, lo cual genera que no haya avance en las mismas, es decir, han quedado en papel y esto afecta el accionar del plan. Otro punto importante es que no se consideró en el momento la capacidad de gestión de las organizaciones y el acompañamiento que requerían.

Por este motivo, surge la interrogante sobre si el plan cumple con su función. Para responder esta pregunta, es necesario comprender que por más esfuerzos que realicen algunos integrantes del Comité Directivo para incentivar a las instituciones a formar parte del proceso, el problema va más allá de una falta de compromiso e interés.

Por lo tanto, parte del éxito del CTDR se refleja en la puesta en marcha del plan, el cual funciona como una herramienta clave para el desarrollo de proyectos. Estos se presentan al Comité Directivo, que, a la vez, analiza la viabilidad de cada propuesta y así inicia el proceso para llevar a cabo la articulación con instituciones que se relacionen con los temas abordados en cada proyecto. En este punto se presenta la principal problemática y por la cual se creó el presente trabajo investigativo.



## **Análisis e identificación de los actores involucrados y su articulación con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón**

### **Articulación y vinculación de actores con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón**

Al hablar de articulación es importante resaltar que esta se presenta en un ambiente en el que dos o más organismos ejecutan distintas tareas concretas en una relación de cooperación horizontal, con el fin de lograr un objetivo en común. Para el caso específico de este estudio, la articulación interinstitucional se presenta cuando diferentes organismos públicos unen recursos, tanto técnicos como económicos, con el fin de generar desarrollo en el sector rural.

Cuando se utiliza el concepto de cooperación horizontal, no se hace referencia a lo cuantitativo de las tareas (cantidad de tareas que llevará a cabo cada ente), sino a lo cualitativo. Esto significa que todas las organizaciones hacen tareas en coordinación y no necesariamente unas son subordinadas de otras. Según Villar (2002) para que esta articulación interinstitucional sea la ideal es necesario:

Conocer las capacidades y objetivos que las distintas partes o subsistemas poseen y ordenar en el tiempo y el espacio las tareas que esas dependencias realizan de tal manera que no se contradigan ni superpongan, sino que se acoplen armónicamente en pos de un mismo objetivo (p. 3).

Por esta razón, es tan importante que las relaciones establecidas entre estos organismos sean de manera horizontal en lugar de jerárquica, ya que, de este modo, se logra una mejor cooperación y avance en los procesos de desarrollo rural. Esto se debe a que las instituciones

entienden que no es una competencia de cuánto aporta cada una, sino la unión de recursos para lograr el bienestar del cantón.

A partir de lo anterior surge la pregunta de para qué articular, desde la perspectiva organizacional se debe articular para tratar que: “Las acciones [...] entre diferentes instituciones involucradas en un proyecto de articulación interinstitucional, se ensamblen coherentemente para la obtención de objetivos establecidos” (Villar, 2002, p. 5).

Siguiendo esa línea, la preocupación de algunos integrantes del CTDR de Pérez Zeledón es la baja participación y manejo de información de algunas de las instituciones públicas que forman parte del mismo. Los integrantes plantean la importancia de una mejor articulación para la formulación y el financiamiento de proyectos que requieren una alta inversión y que son de un alto impacto territorial. A esto se debe la relevancia en la incorporación y determinación del rol que cumple cada uno de los actores sociales en los procesos de articulación.

Sin embargo, aunque el CTDR determina la articulación deficiente como una problemática prominente, se detecta que en la agrupación social existen conceptos sobre articulación que divergen entre sí. Esto da indicios de que parte de las dificultades provienen de la confusión de términos que al emplearse pueden no tener una sinergia en su desarrollo.

En relación con las opiniones de los miembros del comité, señalan que la articulación: “son acciones entre instituciones públicas y privadas, para el logro de objetivos, además, esta es ejecutada para una mejor coordinación, que permita el logro de metas en el menor tiempo posible” (Miembro del consejo, comunicación personal, 2020).

En referencia a lo anterior, otro integrante del comité indica que la articulación: “Es la unión de esfuerzos, intereses y presupuestos entre las instituciones y organizaciones orientados en

un mismo fin” (Miembro del consejo, comunicación personal, 2020).

Aunque se obtuvieron varias respuestas, se observa que todas están en direcciones que no precisamente se encuentran en función del papel horizontal. Esto se debe a que dentro del consejo se logra identificar al Inder como un actor clave de articulación, en el que todo el peso que implica dirigir acciones que promuevan el desarrollo sigue estando en manos de pocas personas.

Una de las dificultades de articular entre instituciones es que cada ente tiene su propia ley y plan de trabajo y no todos los tiempos coinciden, lo cual hace que la situación sea todavía más compleja al promover estrategias coordinadas. Entonces, parte de las soluciones que se deben promover es consolidar acciones concretas, en las que cada actor tenga claro su papel dentro del CTDR y que estas formen parte de sus agendas de trabajo en el ámbito institucional.

### **Tipos de actores dentro del Consejo Territorial de Desarrollo Rural y estrategias de coordinación**

Los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural son las personas encargadas de promover la articulación y la coordinación con otros actores para generar un mayor desarrollo en los diferentes territorios del país. Es decir, los actores sociales son la contraparte de los CTDR para llevar a cabo el desarrollo territorial a través de la formulación y ejecución de proyectos.

Una de las mejores maneras para impulsar el desarrollo social, económico, ambiental, cultural y de infraestructura de los territorios rurales es a través de la integración de esfuerzos por parte de los agentes o actores locales que se unen en redes de participación para que sus intereses en común se gestionen.

Es importante que en el territorio de Pérez Zeledón exista una red consolidada y fuerte, conformada por los diferentes actores presentes, la cual permita que todos los procesos que se

deben llevar a cabo para la formulación y ejecución de proyectos territoriales sean de una forma más agilizada.

Como una forma de observar la red actual que existe dentro del CTDR y las diferentes formas de poder que se desarrollan, se presenta a continuación el mapeo de actores. Este se identificó en el trabajo de campo realizado y con la información brindada por parte de los miembros del comité.

Esta metodología del mapeo de actores permite observar las relaciones sociales existentes entre estos. Estos actores son agentes que trabajan desde el CTDR de Pérez Zeledón para aportar estrategias que favorezcan al desarrollo local y rural del cantón.

La aplicación de un mapeo de actores ayuda a identificar la realidad social con la que se estuvo interactuando durante el desarrollo de la investigación, en este se contemplan actores de los diferentes sectores que integran el consejo, asimismo, las instituciones y los representantes de asociaciones comunales. Con esto, se puede apreciar las relaciones predominantes que actualmente se encuentran en el CTDR.

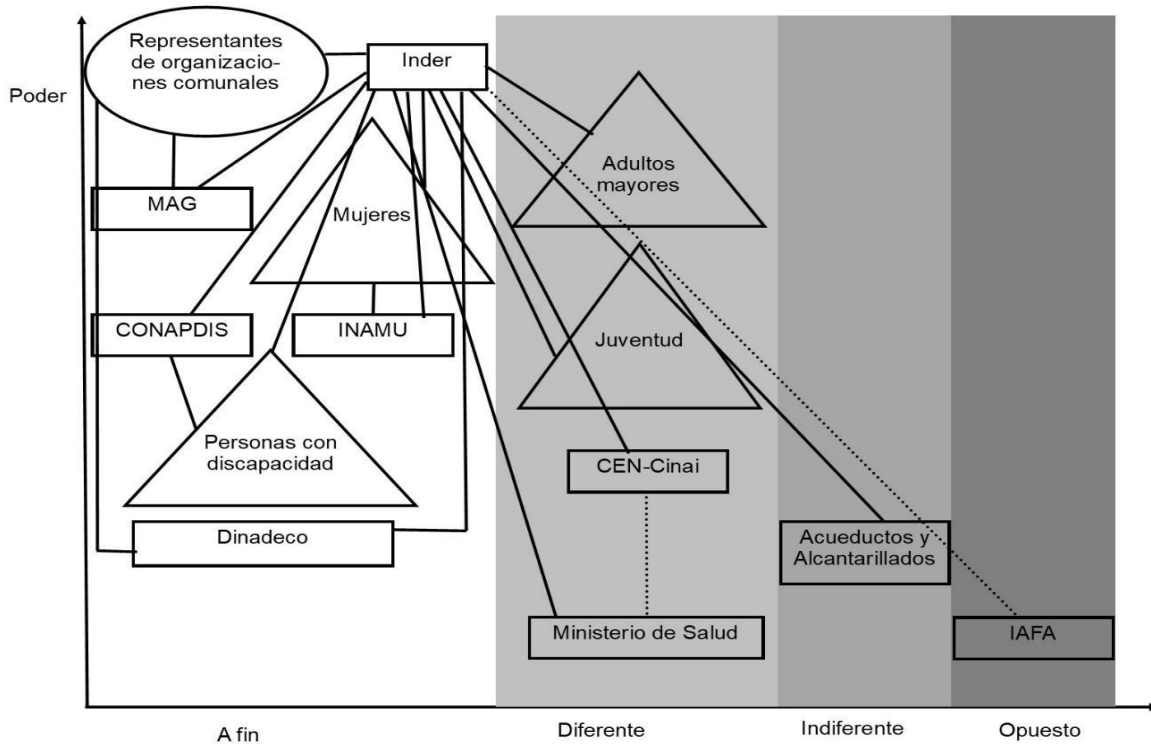
En la Figura 3 existe una columna denominada *afín*, esta representa aquellos actores que cuentan con gran interés en las gestiones del CTDR y se mantienen activos en el proceso. Además, se encuentra la columna denominada *diferentes*, los actores ubicados en esta denotan un cierto grado de afinidad, pero también tienden a caer en el antagonismo, es decir, oposición.

En la columna de *indiferente*, las relaciones antagónicas son más fuertes, pero sin caer en la oposición totalmente. Por último, en la columna de *oposición* se encuentran aquellos actores que no comparten los mismos criterios del CTDR ni cuentan con una participación.

Asimismo, esta metodología se desarrolla ilustrando a cada conjunto de actores con una

figura, esto para la facilidad y comprensión de la misma. Para este caso, la figura del triángulo representa a diferentes sectores de la sociedad, el rectángulo ejemplifica a las instituciones y el círculo a los representantes de las distintas organizaciones de las comunidades, como asociaciones de desarrollo.

Por otra parte, también se trabajan las relaciones existentes entre estos actores con respecto a los niveles de poder. Estas se representan mediante líneas, la consecutiva representa la relación de confianza y la discontinua la relación superficial.



**Figura 4**  
*Mapeo de actores CTDR, Pérez Zeledón*

Fuente: elaboración propia con base en Mapeo de actores sociales, Tommasino (2006).

En la Figura 4 y de acuerdo con la metodología del mapeo de actores, se observa que todos los actores mantienen una relación de confianza con el ente rector del CTDR, el Inder. Además,

se observa que este mantiene una relación superficial con el IAFA, esto se debe a que este actor no se involucra del todo en los procesos que se llevan a cabo en el CTDR para la ejecución de proyectos. Por este motivo, también se encuentra en la categoría de opuesto.

Es importante mencionar que la mayoría de estos actores se ubican en la categoría de *afín*, esto denota que existe gran interés y compromiso por parte de los actores para llevar a cabo un mayor desarrollo rural. Sin embargo, se debe trabajar todavía más en el fomento de la participación de estos.

Se considera a los representantes de diferentes organizaciones comunales como el actor con más poder dentro del consejo, ya que, gracias a estos es que se presentan y ejecutan proyectos que brindan potencial al desarrollo rural territorial del cantón. Muchas de las ideas de proyectos que se presentan al consejo surgen desde la participación de estos actores comunitarios.

Cabe mencionar que los diferentes actores involucrados en el CTDR desempeñan un papel importante en cuanto a la orientación y el apoyo técnico que se necesita para la formulación de los proyectos. Sin embargo, aunque la red esté conformada hay representantes de distintas instituciones que no tienen claro su papel, por lo tanto, su participación y aportes son mínimos cuando se hacen las asambleas. Debido a esto, muchos proyectos no pueden ejecutarse por falta de intereses en los temas relacionados con alguna de estas instituciones que no poseen una función eficaz.

Por consiguiente, se denota que esta red no cumple del todo el papel fundamental de consolidación, compromiso e interés por parte de quienes la conforman. El proceso debe ser participativo en la totalidad de integrantes, es decir, que los acuerdos sean en búsqueda de objetivos comunes que van más allá de los intereses particulares o sectoriales.

Sin embargo, el panorama no es del todo pesimista, ya que, actualmente el CTDR consta de buenas relaciones con algunos actores, los cuales están comprometidos con promover el desarrollo rural en el territorio, pero el interés y el compromiso que proviene de estos no es el ideal, por lo que las actividades recaen en ciertas instituciones. Además, es necesario que se involucren otros actores que se encuentran presentes en el cantón, pero no están representados en el consejo y así, de esta manera, se abarcaría cada problemática identificada en el plan.

En la Tabla 4 se identifican los actores que se encuentran vinculados actualmente al CTDR de Pérez Zeledón, su principal objetivo y a qué sector de la población atienden.

**Tabla 4**  
*Instituciones vinculadas al CTDR*

<b>Institución</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Población a la que atiende</b>
CEN-CINAI	Contribuir con el bienestar actual y futuro de los niños, brindando servicios de salud en atención y protección infantil, nutrición preventiva y promoción del crecimiento y desarrollo Infantil con calidad, accesibles y equitativos (Dirección Nacional de CEN-CINAI, 2018).	Niños y niñas hasta los 13 años, mujeres en estado de lactancia o embarazo y familias
ASADAS (Acueductos rurales-comunales)	Promover el desarrollo de sistemas de agua y la sostenibilidad de los entes operadores comunales en el territorio nacional para la prestación de los servicios de agua potable con calidad, cantidad y continuidad, así como la recolección, tratamiento y disposición de sus aguas residuales (AYA, 2015).	Comunidad en general
IAFA (Instituto sobre Alcoholismo y Farmacodependencia)	Fortalecer por medio de programas y proyectos los factores de protección y, además, reducir los factores de riesgo para prevenir el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas (IAFA, 2020).	Población en general
MAG (Ministerio de agricultura y Ganadería)	Promover el desarrollo de capacidades técnicas y de gestión empresarial en los sistemas productivos y en las organizaciones agropecuarias (MAG, 2014).	Familias rurales de pequeños y medianos productores de los territorios rurales
Inamu (Instituto Nacional de las Mujeres)	Promover el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad, así como su autonomía, inclusión, empoderamiento y la no violencia de género (Inamu, 2020).	Mujeres
Ministerio de Salud	Dirigir y conducir a los actores sociales para el desarrollo de acciones que protejan y mejoren el estado de salud física, mental y social de los	Población en general

	habitantes (Ministerio de Salud, 2019).	
Dinadeco (Dirección Nacional de desarrollo de la Comunidad)	Facilitar los procesos de promoción, organización y fortalecimiento de las organizaciones de desarrollo comunal y así lograr una participación social más activa para el desarrollo local y nacional (Dinadeco, 2019).	Comunidad en general
CONAPDIS (Consejo Nacional de personas con Discapacidad)	Promover y fiscalizar el cumplimiento de los derechos humanos de la población con discapacidad para fomentar su desarrollo inclusivo en todos los ámbitos de la sociedad (CONAPDIS, 2015).	Población con discapacidad
Inder (Instituto de Desarrollo Rural)	Ejecutar las políticas de desarrollo rural territorial del Estado, dirigido a mejorar las condiciones de vida de la población, mediante la acción concertada de esfuerzos y recursos de los actores públicos y privados (Inder, 2019).	Comunidad en general
municipalidad Pérez Zeledón	Gestionar los recursos cantonales, los intereses y servicios municipales, propiciando el bienestar general y la calidad de vida de las personas (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2020).	Población perteneciente al cantón de Pérez Zeledón

Fuente: elaboración propia con base en información de diferentes instituciones (2020).

Aunque el objetivo de cada institución está claramente identificado y su funcionamiento independiente se desarrolla cumpliendo los objetivos y metas, dentro del CTDR, al trabajar en conjunto, este no tiene los resultados esperados. Por ende, lo anterior da la certeza de que la dinámica del consejo no se asimila de la manera, en que se esperaba que tuviera impacto para trabajar como una agrupación social.

Al incorporar estos actores en el CTDR se pretendía que los mismos funcionaran como entes rectores de diferentes dimensiones que se establecen en el plan, ya que sus objetivos atendían a distintos sectores de la población dentro del territorio. A esto se debe la importancia que todos los miembros se involucren en la toma de decisiones para que los esfuerzos por generar desarrollo en el cantón abarquen a la mayoría de la población.

Para generar una estrategia de articulación se debe involucrar activamente a los actores presentes en el territorio y redes importantes, pero también a los grupos excluidos anteriormente de la gobernanza territorial.



Por lo tanto, para que una estrategia de articulación en el CTDR tenga viabilidad, en la que se incluya a los actores actuales y a los excluidos, debe existir un involucramiento de los miembros, además una apropiación real del desarrollo rural y la búsqueda del bienestar integral. No obstante, cada miembro debe estar dispuesto a impulsar y establecer mecanismos clave para la activa participación, rompiendo, de esta manera, el sobrecargo de acciones dentro de la dinámica.

En el documento *Tareas estratégicas para la gestión del desarrollo de los territorios rurales* se menciona que en una estrategia de articulación se debe dar un abordaje progresivo en la integración o involucramiento de los actores, esto quiere decir que estos pueden sumarse gradualmente a la red (Samperi, 2017, p. 24). Por lo anterior, se obtendrá una red consolidada y con mayor alcance para el desarrollo del territorio.

Sin embargo, lo importante en una red de articulación de actores es que los mismos trabajen en conjunto, pero para que esto se desarrolle debe existir una coordinación que se efectúe de manera eficiente. Rodríguez y Vassallo (2010), indican que: “La ausencia de coordinación de las organizaciones implicadas directa o indirectamente en el desarrollo rural, provocan confusión entre los beneficiarios de los diversos proyectos y programas que se implementan” (p. 105).

La falta de coordinación en la red de actores sociales inmersos en el CTDR de Pérez Zeledón ha generado que el éxito de ciertos proyectos o acciones se vean comprometidos por las confusiones de los roles que debe cumplir cada miembro. Esto afecta, de manera directa, en los resultados que serían recíprocamente beneficiosos.

Es importante recordar que la constante búsqueda de recursos, tanto técnicos como financieros para la formulación de proyectos que promuevan el desarrollo rural es un punto clave para lograr los objetivos. Esto se puede llevar a cabo al incentivar a nuevas instituciones a formar

parte de la red de actores, de manera que es indispensable la incorporación de nuevos organismos públicos que sumen conocimientos, financiamiento y participen activamente en el proceso de desarrollo rural dentro del territorio.

No obstante, si no hay una articulación consolidada es difícil que al incorporar nuevos actores la situación mejore. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo un fortalecimiento previo, en el que cada rol que deben desempeñar esté claro antes de incluir a nuevos sujetos que incentiven el desarrollo.

## **Procesos de planificación en la ejecución de proyectos en el CTDR de Pérez Zeledón**

### **Procesos de planificación aplicados en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón**

Para llevar a cabo acciones que fomenten el desarrollo en el cantón, el CTDR parte desde la planificación de sus objetivos, que serán puestos en marcha para alcanzar las metas propuestas.

En el proceso de planificación implementado en esta instancia se identifica que este se basa en la ejecución de acciones coordinadas que poseen una trayectoria de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo. Esto quiere decir que la articulación y la toma de decisiones se dan por medio de la integración de todos los actores del territorio.

Lo anterior refleja que la planificación, por lo menos en la parte teórica en el contexto del CTDR, se observa desde una forma que facilite la puesta en marcha de programas, proyectos y acciones que promuevan el desarrollo. Sin embargo, la ejecución de estas acciones no se desenvuelve como se planea, principalmente por los conflictos de intereses entre instituciones que forman parte del mismo.

Además, se hacen mesas de trabajo en las diferentes dimensiones atendidas por el CTDR, en las que se definen las necesidades por atender en el territorio. Estas se identificaron desde la representación de la sociedad civil, sectores vulnerables e instituciones que se desarrollan mediante las sesiones ordinarias y extraordinarias.

De forma general, el CTDR recopiló la información necesaria para dar lugar al Plan de Desarrollo Rural Territorial de Pérez Zeledón y así ejecutar métodos conjuntos que solucionarán las problemáticas presentes. Este documento es el pilar esencial del funcionamiento del Consejo,

ya que en este se exponen las necesidades del territorio, así como las acciones estratégicas ligadas a cada dimensión y las diversas metas establecidas con su tiempo definido e indicadores.

A pesar de que este plan posee matrices muy completas en las que se detalla cuáles son las metas por cada dimensión, así como las instituciones y organizaciones que son claves para alcanzar los objetivos, existe una deficiente puesta en marcha de la ruta de acción. Lo anterior ya que, aunque se describan las funciones que tendrá cada actor, al ejecutarlas no se obtienen los resultados esperados.

Lo anterior sitúa en perspectiva la importancia de la forma de planificación que pensaron poner en práctica dentro del CTDR y se observa una ruptura de esfuerzos cuando la dirección de acciones se presenta de abajo hacia arriba. Esto se debe a los complejos métodos de obtención de presupuestos para ejecutar los proyectos o por los intereses diferentes que posee cada institución.

Esta contextualización aclara que la planificación no debe ser un proceso de recopilación de información ortodoxo vertical en el que se detectan problemas desde la visión de quienes deciden la política, ya que se limita la participación de los ciudadanos. En este punto recae la importancia de formar espacios de diálogo y participación en los que surjan verdaderos senderos que propicien el desarrollo rural del territorio.

Parte de la planificación que se desarrolla en el CTDR se presenta por medio de la revisión exhaustiva de documentos que vayan en la dirección que tiene el consejo y así trabajar con un mismo marco de acciones dentro del cantón. Es así como para llevar a cabo el PDRT se vinculan objetivos de diferentes documentos que tienen como propósito lograr un desarrollo conjunto en Pérez Zeledón. Estos documentos se visualizan en la Tabla 5.

**Tabla 5***Instrumentos de planificación vinculados con el PDRT Pérez Zeledón*

<b>Documento</b>	<b>Periodo de vigencia</b>	<b>Vinculación con el CTDR</b>
<b>Plan de Desarrollo Región Brunca</b>	2014-2020	Constituye un instrumento articulador de las políticas nacionales y con el plan local. Contiene un diagnóstico con la descripción de problemas priorizados y su vinculación con los planes cantonales.
<b>Plan de Desarrollo Humano Local cantón Pérez Zeledón</b>	2010-2020	El plan orienta sobre políticas, objetivos generales y específicos en diferentes áreas estratégicas y líneas de acción prioritarias para avanzar hacia el cantón deseado.
<b>Plan de Desarrollo de los Pueblos Indígenas</b>	2013	En este documento se describen programas, proyectos y productos enfocados en la mejora en la calidad de vida de los pueblos indígenas.
<b>Política de Estado para el Sector Agroalimentario y el Desarrollo Rural Costarricense</b>	2010-2021	Se definen los instrumentos de política para su ejecución, con la participación de la institucionalidad pública, el sector productivo, la academia y la cooperación internacional.
<b>Políticas para el Sector Agropecuario y el Desarrollo de los Territorios Rurales</b>	2015-2018	Se enfoca en las políticas del agro y de los territorios rurales, fomentando el desarrollo rural territorial y fortalecimiento del sector agroexportador.
<b>Diagnóstico para el Plan Regulador de Pérez Zeledón</b>	2010	Permite guiar al gobierno local en la planificación del cantón, con el fin de fomentar las diferentes actividades que permitan un mayor desarrollo, así como proyectos para el mejoramiento de las condiciones de vida de quienes habitan en el territorio.

Fuente: Plan de Desarrollo Rural del Territorio de Pérez Zeledón (2016-2020).

Como se observa, cuando se llevó a cabo el PDRT se tomaron en cuenta todos los instrumentos de planificación que estaban vigentes en ese momento para enfocar las acciones en un mismo contexto, en el que todas estuvieran ligadas en el cumplimiento de las diferentes metas que apoyen el desarrollo en el cantón.

Es con esta visión que inician procesos para desarrollar las diferentes dimensiones en las

cuales se comienzan a trabajar una vez que se aprobó este documento. Este actualmente se encuentra sometido a una actualización, en la cual se visualizará cuáles metas se cumplieron y cuáles no se desarrollaron, lo que permitirá una retroalimentación para el consejo y, de esta manera, observar aquellas áreas que se pueden reforzar.

### **Estrategia de vinculación entre los procesos de planificación y proyectos propuestos en el CTDR de Pérez Zeledón**

El PDRT es el enlace en el proceso de formulación de proyectos, en el que la responsabilidad del correcto y exitoso funcionamiento recae sobre el Comité Directivo, ya que este es el encargado del planteamiento, ejecución y actualización de este plan. Además, la puesta en marcha se presenta por medio de la articulación interinstitucional y con los actores sociales.

Sin embargo, de acuerdo con los resultados de las diferentes técnicas aplicadas en el proceso de recolección de información en el CTDR, un aspecto negativo importante de mencionar es que, aunque exista una ruta de proyectos la cual se facilita a las organizaciones y distintos sectores, esta posee una compleja comprensión. Lo anterior ya que, en lugar de fomentar el desarrollo de proyectos, más bien es vista como un obstáculo que en muchos casos provoca que las ideas de proyectos no se ejecuten.

Según la información recolectada a través de entrevistas se logra identificar que en el consejo sí se dan procesos de articulación. Las instituciones que se incorporan en cada proceso son diferentes, ya que estas dependerán de la naturaleza de cada proyecto. Debido a que la naturaleza del Consejo es articular para lograr el uso más eficaz y eficiente de los recursos, este proceso es básico, pero requiere permanente fortalecimiento, tanto a lo interno como a lo externo.

Por otra parte, con la implementación de la Ley 9036, las organizaciones crearon

expectativas altas, ya que pensaron que los recursos iban a otorgarse, sin tomar en cuenta el proceso que implica la presentación de un proyecto ante instituciones públicas. Estas etapas de formulación crearon desmotivación en las organizaciones debido a que muchas no cumplían con aspectos importantes como la capacidad para la administración de fondos públicos.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la transición del IDA a Inder generó incertidumbre en cuanto a los procedimientos para formular proyectos en los territorios, debido a que el Inder no contaba con la capacidad para gestionarlos dentro de la institución.

Debido a esto, la Contraloría General de la República y el Ministerio de Hacienda exigen que se dé una contratación de gestores de proyectos, los cuales estarían encargados de capacitar, orientar, guiar, evaluar y acompañar en el proceso, tanto a organizaciones solicitantes de apoyo Inder como a los mismos funcionarios de la institución. Como resultado del esfuerzo por mejorar estos procesos se crearon dos directrices.

La Directriz Institucional n.º 001-2016 establece las pautas en cuanto a la identificación, selección y desarrollo de proyectos sociales, productivos y comunales que se incorporen en los planes de la institución, la segunda Directriz Institucional n.º 001-2017 es la que indica la ruta para la gestión de proyectos. Es en este documento en el que aparece la *Guía para Proyectos de Desarrollo*, la cual tiene como fin que las organizaciones puedan presentar sus ideas concretas, en cuanto al tipo de proyecto, nombre del proyecto, justificación, antecedentes, objetivos, beneficiarios y los diferentes estudios requeridos para su valoración de viabilidad.

No obstante, algunos integrantes del CTDR entrevistados mencionan que estas guías presentan algunas dificultades en el momento de completarse, esto se debe a la poca capacidad técnica de algunas organizaciones rurales y a la necesidad de mayor acompañamiento por parte de

la institución. Por este motivo, muchos de los proyectos no pueden presentarse ante el Comité Directivo y quedan solamente en ideas.

No queda duda que la ruta de proyectos y las guías forman parte del gran esfuerzo que hacen las instituciones por avanzar en el nuevo accionar para generar desarrollo rural, en el que los mismos actores son los responsables de hacer valer sus criterios al apropiarse del proceso. Sin embargo, todo cambio implica una transformación y adaptabilidad que representa un desafío para la institucionalidad.



## **Propuesta de mejora a la articulación interinstitucional del CTDR**

### **Análisis FODA**

A partir del análisis situacional y teórico del proceso de articulación que promueva la planificación para el desarrollo de proyectos en el CTDR, se elabora un FODA en el que se visualizan los puntos focales en los que se debe basar la propuesta de la investigación, según la información recabada por las técnicas aplicadas. Este se presenta en la Figura 5.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establece estrategias para el impulso del Desarrollo Rural Territorial</li> <li>Participación de los sectores vulnerables</li> <li>Disponibilidad de recursos para lograr objetivos</li> <li>Conformación sólida del comité directivo</li> <li>Dispuestos a recibir propuestas de mejora</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas estratégicas con otras organizaciones e instituciones para la formulación y ejecución de proyectos</li> <li>Crecimiento en el Desarrollo Rural Territorial del cantón</li> <li>Ampliar conocimientos técnicos al incluirse nuevos actores a la red</li> <li>Apoyo financiero de otras entidades</li> <li>Existencia de normativas, a nivel nacional, que respalden los proyectos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de comunicación entre todas las partes que conforman el CTDR</li> <li>Poca divulgación de las funciones del CTDR</li> <li>Deficiente articulación interinstitucional a la hora de ejecutar proyectos</li> <li>Funciones recaen en pocos actores involucrados en el CTDR</li> <li>Acompañamiento limitado en la formulación de proyectos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Condición socioeconómica a nivel nacional, los fondos públicos se pueden ver afectados</li> <li>Burocracia institucional para formular y ejecutar proyectos</li> <li>Desinterés de la población en procesos de Desarrollo Rural Territorial</li> <li>Agendas institucionales con diferentes tiempos y objetivos</li> <li>Organización deficiente a nivel institucional</li> </ul>

**Figura 5**  
*Análisis FODA de la gestión de proyectos en el CTDR*

Fuente: elaboración propia (2020).

De esta manera, se identifica que el consejo a nivel interno presenta debilidades como la falta de comunicación y la poca divulgación de sus funciones que promuevan incentivos para que más actores se sumen a la red. Además, hay un limitado acompañamiento en la formulación de proyectos y las funciones que actualmente presenta el CTDR recaen en pocas personas, esto hace que se refleje una deficiente articulación en el momento de ejecutar los proyectos.

Entre las fortalezas que presenta el CTDR es que sus estrategias para impulsar el desarrollo rural son estables, pero falta que cada actor social se sienta involucrado en el proceso, que actúen, de manera conjunta, para lograr objetivos y que no sea solo por intereses individuales.

Asimismo, un punto positivo es que hay una fuerte participación de todos los sectores vulnerables identificados en el cantón de Pérez Zeledón y cada uno de estos puede presentar propuestas de proyectos que mejoren la situación que actualmente tengan. La disponibilidad de recursos para lograr los objetivos está presente en el consejo, ya que hay aportes como material teórico, técnico y práctico, además de financiamiento para lograr desarrollo rural en la zona.

Estos puntos son claves para la estrategia de articulación que se presenta, ya que se logra identificar que actualmente la conformación del comité directivo es sólida y sus estrategias son estables, pero hay una falta de comunicación que proponga acciones coordinadas para el desarrollo de los proyectos que se presentan en el CTDR.

Por otro lado, es importante tomar en cuenta el entorno que rodea al CTDR, visualizando los factores externos, tanto positivos como negativos, ya que después de identificarlos se pueden prevenir algunas situaciones y aprovechar otras.

Algunos aspectos favorables a nivel externo son las oportunidades que tiene el Consejo, como la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones e instituciones para la formulación y ejecución de proyectos, de esta manera, podrá ampliar nuevos conocimientos. Al crear estos enlaces se cuenta con un mayor apoyo financiero por parte de nuevos actores sociales.

Además, se toma como elemento positivo la existencia de normativas en el ámbito nacional que respalden los proyectos gestionados por el Consejo. Esto llevaría a que se genere un mayor

crecimiento en el Desarrollo Rural Territorial y aporte al bienestar de la población del cantón.

Por otra parte, se encuentran las amenazas, estas representan situaciones negativas de carácter externo que de no identificarse a tiempo puede que afecten la gestión del CTDR, como el desinterés de la población en procesos de Desarrollo Rural Territorial. Esto se presenta, ya que, en ocasiones, no están informados de la importancia de participar activamente en temas de desarrollo rural. Algunas veces, la población se cansa del procedimiento tan largo que lleva gestionar proyectos, esto pasa debido a la burocracia institucional que existe en el momento de formularlos y ejecutarlos.

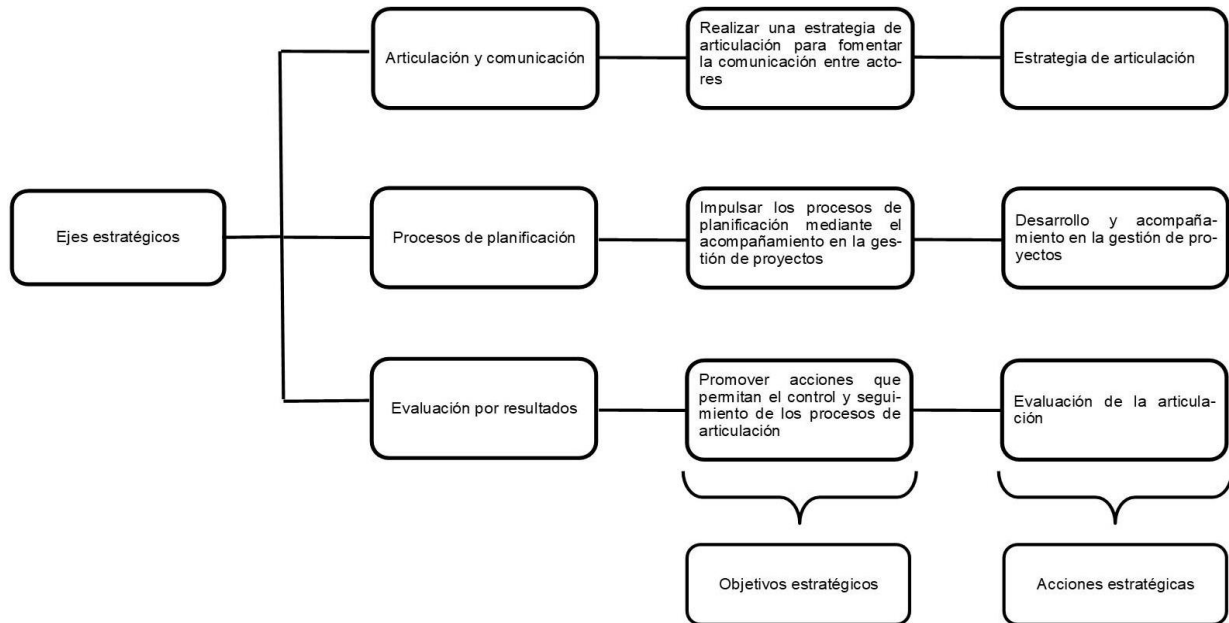
La condición socioeconómica en el ámbito nacional es otro de los factores que preocupa a la población en general. En el caso del CTDR se puede ver afectado en el ámbito financiero por recortes de presupuesto, lo que frenaría que algunas empresas se incorporen a la red.

### **Propuesta de estrategia de evaluación y articulación**

La propuesta que se presenta a continuación responde a los factores que hacen que el CTDR no articule, de manera eficiente, en el momento de desarrollar proyectos. Con la propuesta de mejora se observa la lógica establecida por el Consejo para la puesta en práctica de los procesos de desarrollo rural, así como la realidad actual presentada.

Esta se presenta desde una visión de tres ejes estratégicos, los cuales describen diferentes objetivos para desarrollar acciones que respondan a las debilidades encontradas. Se otorga un énfasis principal a la articulación como el punto central por mejorar y, de esta manera, se desenvuelven acciones conjuntas que propicien la formulación de proyectos de forma eficiente y eficaz, con las que, al mismo tiempo, se evalúe el papel cumplido por cada actor social.

A modo descriptivo, la propuesta incluye la explicación por cada eje estratégico, así como sus objetivos y acciones que respondan al cumplimiento de mejorar la articulación en el CTDR. Además, se incluye un diagrama que facilita la visualización de la estrategia, el cual se puede observar en la Figura 6.



**Figura 6**  
*Propuesta de estrategia de articulación y evaluación*

Fuente: elaboración propia (2020).

### **Ejes de la propuesta**

A continuación, se presentan los diferentes ejes en los que se sustenta la propuesta los cuales fueron resultado del análisis interno y externo organizacional del CTDR.

#### *Eje articulación y comunicación*

Cuando se habla de ejes estratégicos se hace alusión a líneas o tópicos básicos que se han identificado como tema importante en el trabajo mediante un estudio de la situación actual de la organización, en este caso el CTDR de Pérez Zeledón. Por medio de este análisis situacional se

encontraron diferentes oportunidades y necesidades que se deben evaluar, las cuales evidencian algunos temas que son relevantes observar.

Entre estos temas se encuentra la articulación y comunicación, estos se contemplan como un eje estratégico, ya que es una de las necesidades más urgentes que tiene el Consejo debido a que existe una deficiente coordinación entre los actores que son parte del CTDR en el momento de formular proyectos. Por lo tanto, el cantón se ve afectado de manera directa en temas de desarrollo rural.

No es solamente esa la situación que viven las instituciones que forman parte del Consejo, sino que muchas veces no hay comunicación entre los actores. Lo anterior lleva a limitar el acompañamiento en procesos de planificación.

La falta de comunicación no solo afecta el proceso, también lo hace con las instituciones, ya que, en ocasiones, no se tiene claro cuáles son sus funciones, cuál es la importancia de que se involucren en el proceso y cómo pueden aportar al desarrollo rural del cantón. Esto lleva a ser poco productivas en la formulación de proyectos.

Al ser estos dos elementos parte fundamental para lograr un accionar eficiente del Consejo se propone llevar a cabo una planeación de diferentes actividades que fomenten la comunicación entre actores. Es mediante este objetivo que se establece una estrategia de articulación, con el fin no solo de observar la problemática, sino de tratar de mejorar la comunicación y articulación que hay en el Consejo, con una serie de pasos que generen una ruta clara y concisa sobre cómo hacer partícipes a todos los actores en la toma de decisiones en el CTDR.

### *Eje procesos de planificación*

Como parte importante del accionar del CTDR de Pérez Zeledón se encuentran proyectos

mediante procesos de planificación que acompañan las propuestas que se desean ejecutar. Al observar la problemática eminente sobre la falta de acciones coordinadas en el Consejo para la puesta en marcha de proyectos, se puede enlazar, al mismo tiempo, la débil articulación que posee actualmente, ya que, si no existe una planificación controlada de acciones a nivel interno en la organización, al incluir una red de instituciones para proyectos, no existe una ruta clara de cuáles son las funciones que cada actor social debe llevar a cabo, de forma coordinada.

Es así como debido a la problemática identificada surge la necesidad de crear un eje estratégico que esté en función de los procesos de planificación, siempre visualizados para promover el acompañamiento en la ejecución de proyectos presentados por los actores sociales que impulsen el desarrollo rural. Para este eje estratégico se plantea un objetivo, el cual está enfocado en impulsar los procesos de planificación mediante el acompañamiento en la gestión de proyectos.

Cabe mencionar que en el CTDR ya existen procesos de planificación que son implementados, pero no son efectivos. Por lo tanto, este eje estratégico sería un planteamiento de mejora en el desarrollo sobre cómo se lleva a cabo la planificación para optimizar, de forma conjunta, el acompañamiento al gestionar proyectos.

Como acción estratégica se presenta el desarrollo y acompañamiento en la gestión de procesos. Lo importante en este punto sería mejorar la planificación actual del CTDR, ya que la ruta de acción desarrollada presenta inconsistencias en temas de comunicación más que en logística. Por lo tanto, en la propuesta presentada, la comunicación clara y permanente sería un pilar de cumplir con todos los actores sociales, donde cada agente tenga claro su papel en los procesos de planificación y que se realice de forma coordinada, relaciones de confianza que fomenten el diálogo y un sentido de pertenencia para cumplir con objetivos por medio de la

delegación de funciones.

### *Eje evaluación por resultados*

A partir de los ejes anteriores, es necesario definir técnicas que permitan evaluar el cumplimiento de estos aspectos. Por esta razón, se construye este eje, el cual tiene como objetivo proponer acciones para las metas formuladas y observar el progreso alcanzado respecto a la articulación interinstitucional.

El eje de evaluación por resultados se plantea como medio del proceso de retroalimentación constante que se debe generar en el CTDR con respecto al accionar y la participación de los actores involucrados.

Además, es importante mencionar que este eje brinda mayores posibilidades en el fortalecimiento y consolidación del consejo. Esto permite el cumplimiento de objetivos y la mejora continua, al identificar las posibles necesidades o problemas dentro de cada proceso que se lleve a cabo. Para esto, se define un objetivo y una acción estratégica los cuales serán los medios para cumplir con este.

El objetivo que se planteó tiene como finalidad orientar al CTDR, a través de diferentes acciones, el control y seguimiento de los procesos de articulación que se llevan a cabo para el fomento del desarrollo rural territorial.

Asimismo, es importante mencionar que este control y seguimiento permitirá identificar las principales debilidades o necesidades que se generarán durante el proceso de evaluación de la articulación en torno a los proyectos desarrollados, con el fin de asegurar que los puntos débiles presentados durante el proceso no se repitan en el futuro. Por lo tanto, es necesario consolidar una cultura de diálogo y comunicación entre los actores que conforman la red que, aunque actualmente



existe, esta se desempeña de una manera deficiente.

Como se mencionó, la evaluación constante ofrece mayores posibilidades de fortalecer y consolidar el accionar de las organizaciones, en este caso del Consejo. Por este motivo, se plantea como acción estratégica evaluar la articulación, es decir, construir una herramienta que permita medir la tendencia de esta con respecto a los actores involucrados.

A pesar de que en algunos procesos y en la ejecución de ciertos proyectos ha existido articulación entre actores, no se ha logrado obtener un instrumento que permita observar en qué parte del proceso de formulación de proyectos es donde existen mayores debilidades o carencias que impide lograr esa articulación ideal.

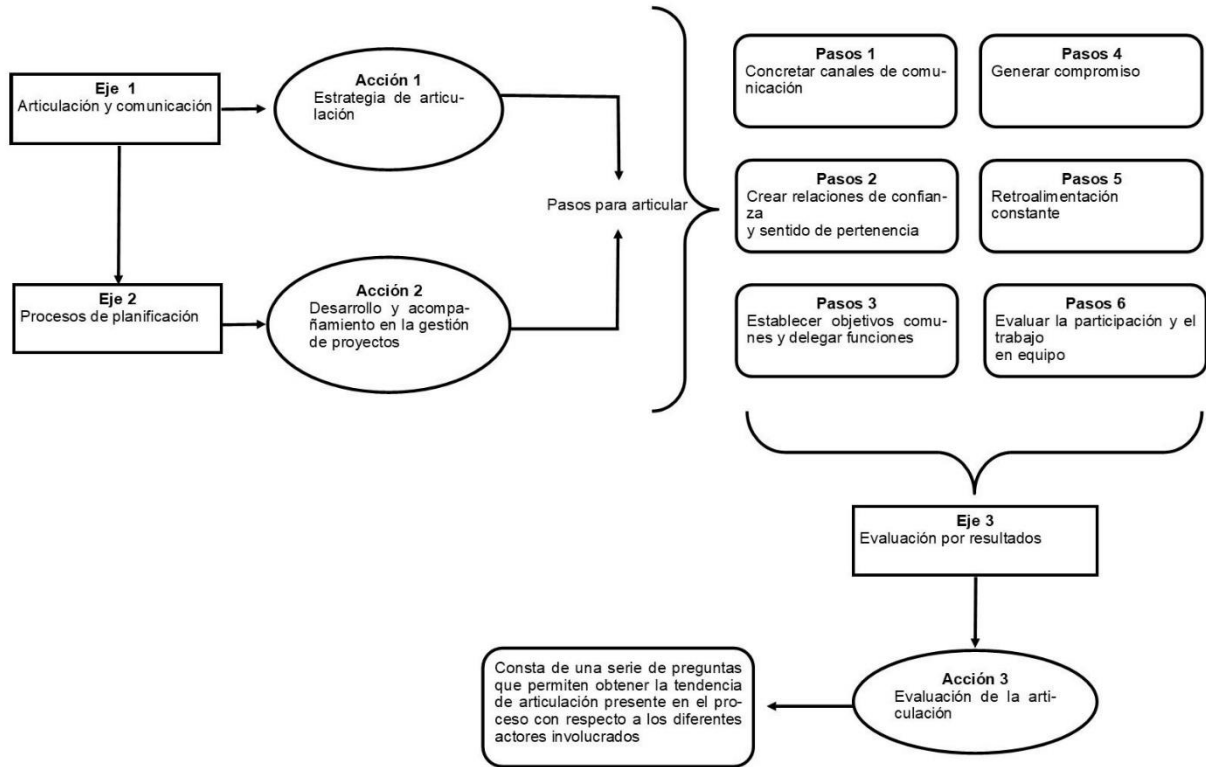
De esta forma, surge la necesidad de contar con un mecanismo que brinde oportunidades de retroalimentación y crecimiento a través de la evaluación. Este aspecto es necesario para cumplir con objetivos y metas, recordando que esta evaluación sería del proceso de articulación que gira en torno a la formulación de proyectos.

### **Propuesta de manual de procedimientos**

A continuación, se presenta la propuesta del manual de procedimientos en forma de un diagrama, en el cual se pueden observar los ejes mencionados, así como sus acciones estratégicas. Estas van ligadas a mejorar los procesos de articulación, mediante la planeación y evaluación, por medio de un control y seguimiento de resultados.

El objetivo de este diagrama es recrear la ruta de los procesos que se pueden llevar a cabo y así articular de una forma más coordinada entre todos los actores involucrados. Para esto, se crea una representación gráfica, que es una herramienta que facilita la comprensión de cada eje y de las actividades que se deben realizar para el cumplimiento del objetivo propuesto, logrando una

socialización entre todos los órganos del CTDR de Pérez Zeledón. Este diagrama se puede observar en la siguiente figura.



**Figura 7**  
*Ruta de procedimientos para articular*

Fuente: elaboración propia (2020).

Como se puede observar, este diagrama contiene los 3 ejes estratégicos propuestos, así como cada acción estratégica con las actividades por llevar a cabo para alcanzar los objetivos.

Para lo que corresponde al eje estratégico 1 y 2 se plantean acciones que son diferentes, pero se pueden trabajar en una misma ruta de forma conjunta. Para lograrlo, se propone una serie de pasos en los que el comité directivo del CTDR puede anotar, por cada actor social involucrado en un proyecto, cuáles de estos lineamientos se han cumplido durante el proceso y cuáles no se llevaron a cabo.

Esto se plantea con el fin de representar un orden en el que se visualice cómo es la coordinación para elaborar un proyecto, en el cual se verifique que cada actor social cumpla los 6 pasos y se logre desarrollar una articulación efectiva. Por lo tanto, si no tiene los resultados, se puede comprobar cuál paso no se concretó de la manera esperada.

Seguido de estos pasos para articular y una vez finalizado el proceso de formulación y al poner en marcha el proyecto, se procede a analizar el eje 3 el cual corresponde a la evaluación por resultados. Para este caso, se plantea una serie de preguntas las cuales tendrán una calificación de 1 si la articulación realizada fue deficiente, 2 si fue regular y 3 si se desarrolló excelente. Para las preguntas que desarrollen este análisis se plantean:

1. ¿Cómo ha sido la participación y comunicación de la institución en el proceso?
2. ¿Cómo ha sido el grado de legitimidad y confianza de los actores en el proceso?
3. ¿Cómo es el nivel de apertura a la participación de actores para la consecución del propósito?
4. ¿Cómo ha sido la respuesta a la aceptación y cumplimiento de funciones?
5. ¿Cómo ha sido el control y seguimiento durante y después del proceso?

Cabe mencionar que estas preguntas se deben responder de forma crítica, entre los miembros del comité directivo y los del consejo para que así les permita calificar la participación de cada actor involucrado. Al crear este análisis, con los totales generados se logra obtener las tendencias de cada agente social y observar, de manera gráfica, cuál fue el papel desempeñado para en la elaboración del proyecto.

Para cerrar el proceso, el Comité puede gestionar cuáles serán las acciones de mejora que

se deben llevar a cabo en los proyectos futuros y así conocer en qué momento del proceso tuvieron fallas que no permitieron lograr una articulación efectiva.

Se espera que con esta propuesta el CTDR de Pérez Zeledón comience a tener un registro, el cual contenga tanto los factores que se deben mejorar, así como aquellos procesos en los que la articulación se desarrolló con éxito y se pueda replicar en otro proyecto, siempre tomando en cuenta que para generar información se debe contar con un análisis crítico, en el que se exponga la situación presentada. Esto con la finalidad de generar un aporte con el que, a medida que pase el tiempo, se pueda corregir los factores negativos y fomentar los positivos.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

El presente capítulo, correspondiente a las conclusiones del estudio, parte desde la visión y análisis de la información desarrollada, así como de las bases teóricas recopiladas que lo sustentan.

Las conclusiones se elaboran en tres elementos que fueron fundamentales para llevar a cabo el presente trabajo, los cuales son: el proceso de conformación y funcionamiento del CTDR, la articulación existente que forma la red operacional y los procesos de planificación para la ejecución de proyectos. Estos se exponen a continuación.

#### *Proceso de conformación y funcionamiento*

A partir del análisis realizado en lo que respecta al proceso de conformación y funcionamiento del CTDR de Pérez Zeledón, se puede determinar varios aspectos que, conforme lo que afirma la teoría, es importante rescatar.

Como se mencionó, el territorio de Pérez Zeledón está conformado, en su mayor parte, por zona rural, por lo tanto, ha tenido que reforzar iniciativas que incentiven el desarrollo de estas zonas.

Todo este proceso de conformación y funcionamiento del CTDR se dio con un objetivo principal, el cual es impulsar el desarrollo rural territorial del cantón. Asimismo, se indica en la teoría, el desarrollo rural territorial es una construcción social que implica la participación de actores y la articulación de estos para dinamizar las actividades socioeconómicas del territorio.

El CTDR es un espacio que permite y estimula la participación de actores, gestiona cómo fortalecer la relación entre estos y cómo involucrarlos en la toma de decisiones para el manejo de solución de problemas, la constitución de políticas y la ejecución de proyectos. Esto con el fin en común de ofrecer una transformación de la región.

Desde los inicios del Consejo, este se ha concentrado en orientar a los diferentes sectores de la población presentes en el cantón hacia un desarrollo integral a través de la articulación. Además, se determina que hay presencia institucional y del Sector Privado, sin embargo, la relación correspondiente entre el CTDR y estos actores no es la ideal, ya que no existe la comunicación esperada para obtener recursos y así la ejecución de proyectos.

Cabe mencionar que los integrantes del Consejo encontraron limitantes para llevar a cabo la conformación de este, debido a que en un inicio no contaban con lineamientos claros que permitieran la ejecución de talleres y tenían muy poca información de los sectores de la población, así como del cantón. Además, la escasa divulgación que existía en ese entonces por parte del Inder con respecto a los consejos territoriales ocasionaba un menor involucramiento de las personas en estas sesiones.

Sin embargo, se tomaron medidas para contrarrestar la problemática y llegar a la mayor parte de los distritos del cantón e informar sobre las iniciativas que se requerían para consolidar el desarrollo rural territorial de la zona.

Tanto la conformación como el funcionamiento del CTDR se dirige a la gestión de proyectos territoriales, pero es necesario que exista también mayor articulación en la red operacional del Consejo, a través de mecanismos que permitan la formulación y ejecución de proyectos. Además, que estos puedan vincularse con el Plan de Desarrollo Rural Territorial.

### *Articulación interinstitucional*

La articulación interinstitucional en el CTDR es un proceso vital para la puesta en marcha de proyectos que fomenten el desarrollo rural del territorio. Desde el enfoque de Villar (2002), es importante destacar la importancia de la cooperación horizontal como un punto clave para que los procesos se desarrollen con un mismo objetivo, uniendo conocimientos técnicos y recursos económicos.

Al analizar la situación desarrollada en el Consejo, se denota cómo la articulación no se desempeña como el ideal que se planteó en la teoría. Se puntualizan dos factores claves: el primero recae en la presencia de conflictos de poder entre los actores involucrados, los cuales se reflejan en la problemática de la asignación de roles en el proceso y el segundo se resume en la falta de participación e interés por la insuficiente información que existe sobre el fin principal del Consejo.

Por lo tanto, como lo menciona Villar (2002), la cooperación horizontal en las organizaciones es una forma de unir las fortalezas que se presentan, lo que fomenta el uso eficiente de los recursos disponibles para lograr objetivos comunes. Esta visión no se desarrolla en el CTDR, ya que existen conflictos de poder que visualizan los mismos actores que conforman el Consejo y muchas entidades solo buscan el desarrollo individual, lo cual fomenta un ambiente competitivo y no de trabajo en equipo.

De acuerdo con los resultados correspondientes a este factor, se debe destacar que el problema de asignación de roles se puntualiza a la falta de información y comunicación sobre las funciones que se desempeñan en el CTDR. Esto se suma a la inconsistencia en cuanto a la conceptualización de articulación que hay por parte de los agentes que conforman la entidad.

Por otro lado, para que la articulación en el Consejo sea eficiente, se debe tener en cuenta

que cada ente tiene su propia ley y plan de trabajo, el cual posee un tiempo definido para llevarse a cabo y, por lo general, no coinciden entre sí. Por consiguiente, parte de las soluciones para que las acciones se desarrollen, de manera conjunta, sin afectarse por estos factores, es consolidar roles concretos y que cada actor asuma con claridad su papel en el CTDR.

Lo anterior hace referencia a lo que planteó Sanabria (2001), quien menciona la importancia del trabajo en equipo para cumplir con metas y tener claro cuáles son las acciones que se deben desarrollar para obtener resultados satisfactorios. Por ende, es importante que desde el inicio de cada proyecto haya buena comunicación, que se gestione cuáles son los tiempos que se deben cumplir, así como los recursos disponibles para llevarlo a cabo.

La red de actores que posee el CTDR está conformada tanto por instituciones, así como por el sector social presente en el territorio. Sin embargo, se recae en la problemática de la falta de participación e interés por parte de ciertos agentes sociales, los cuales dan aportes mínimos durante las asambleas, lo que afecta la ejecución de proyectos.

#### *La planificación en la ejecución de proyectos*

Para atacar algunas de las problemáticas que presenta el territorio, la sociedad civil, instituciones presentes y sectores vulnerables hacen un esfuerzo para unir sus conocimientos y capacidades. Esto da lugar a mesas de discusión, en las que se identifican las debilidades y fortalezas que posee el cantón.

El Plan de Desarrollo Rural es el documento guía creado para plasmar las necesidades presentes en el territorio en temas de desarrollo rural. Es por medio de este documento que se atienden las dimensiones de trabajo las cuales son herramientas para la elaboración de proyectos.

Es importante mencionar que el plan no ha sido un proceso vertical en el que solo se



identifican las situaciones negativas, sino que se ha motivado a la sociedad civil y otros entes a una activa participación en los procesos para ejecutar proyectos.

Por otra parte, el cumplimiento de las metas e indicadores que se establecen en el plan no se han desarrollado en su totalidad, no obstante, estas han sido las herramientas para generar el desarrollo en el sector de Pérez Zeledón y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Se puede observar que el trabajo en conjunto de algunos actores ha originado proyectos exitosos en el ámbito socioproductivo.

Aunque está claro cuáles son los lineamientos por seguir, no en todas las ocasiones estos se cumplen a cabalidad, debido a rupturas en esfuerzos por coordinar presupuestos y agendas de los diferentes actores sociales.

Cabe destacar que la integración de todos los actores en el proceso de toma de decisiones ha sido un pilar en el CTDR, ya que, al trabajar en conjunto se promueve la implementación de planes, programas y proyectos, los cuales generan desarrollo en el cantón.

Aunque este es el escenario ideal, en los procesos de coordinar agendas de las instituciones y grupos organizados se presentan limitantes. Por este motivo, la ejecución de proyectos se ha visto afectada y algunos ejes de acción no son atendidos por la falta de representación institucional en su ámbito.

Por lo tanto, debido a los conflictos de intereses que hay entre los actores que conforman la red se identifica que la ejecución de acciones de planificación muchas veces no se lleva a cabo de la mejor manera. Asimismo, la ruta de acción no brinda los resultados esperados ya que algunos entes no tienen claro cuál es su papel o función en la ejecución de proyectos.

La planificación en el CTDR no se basa solo en el plan, sino que este integra las principales

perspectivas de diferentes documentos que van bajo un mismo marco de acciones dentro del cantón. Esto, con el fin de coordinar los sectores de manera asertiva, los cuales suministran datos relevantes sobre la población, desarrollo y otras generalidades del cantón de Pérez Zeledón.

El PDRT de Pérez Zeledón es el enlace entre los actores presentes en el territorio y los procesos, tanto de formulación como de ejecución de proyectos para el desarrollo del cantón. Además, el comité directivo desempeña un papel sumamente importante, ya que es el encargado de ponerlo en marcha mediante la articulación de actores interinstitucionales.

### **Recomendaciones**

En este apartado se presentan las recomendaciones, estas corresponden a sugerencias que parten de los resultados del análisis realizado sobre los tres elementos fundamentales de la investigación.

En el caso de los procesos de conformación y funcionamiento de los CTDR, es recomendable que para llevar a cabo un funcionamiento eficiente del Consejo se desarrollen iniciativas y técnicas que den a conocer todavía más el quehacer de este. Además, promocionar y exponer los objetivos con los que cuenta el CTDR para impulsar y mantener el desarrollo rural territorial.

Por otro lado, en cuanto a la articulación interinstitucional, se recomienda que los procesos deben ser participativos por la totalidad de sus integrantes. Para esto los acuerdos deben analizarse y visualizarse con un sentido de apropiación y pertenencia por parte de cada actor que hay inmerso en la red, con el propósito de que los objetivos comunes vayan más allá de los intereses particulares.

Los hallazgos en el tema reflejan que existen vacíos fundamentales como la comunicación,

participación y en la organización de acciones, de forma conjunta, para el desarrollo de proyectos. A partir del análisis, se plantea elaborar una propuesta de articulación para ejecutar proyectos, en la que se defina una serie de ejes que sean el fundamento, los cuales permiten identificar las oportunidades y las problemáticas que se deben evaluar.

La articulación y la comunicación se convierten en temas necesarios de atender, ya que estos han sido la principal problemática que ha afectado a la gestión y la ejecución de los proyectos, lo cual ha impactado negativamente el desarrollo territorial del cantón.

La propuesta incentiva a la mejora continua de la comunicación y la articulación de los actores presentes en el CTDR y es a través de una serie de pasos con los que se determina una ruta clara y concisa que involucre a cada agente en la toma de decisiones. Además, el acompañamiento en la gestión de proyectos es un factor fundamental para impulsar la eficiencia de los procesos de planificación que se desarrollan en el Consejo.

Por otra parte, para generar los resultados esperados es necesario que exista una retroalimentación constante de estos procesos y que el accionar y la participación de los actores puedan evaluarse mediante diversos criterios de cumplimiento.

En la actualidad, el Consejo no cuenta con herramientas que determinen el desempeño de cada actor en los proyectos ejecutados. Por este motivo, se genera una propuesta con el objetivo de que exista una articulación, coordinación y comunicación más efectiva entre los actores.

## Referencias bibliográficas

Abreu, J. (2012). La Formulación de los Antecedentes del Problema de Investigación Científica.

*Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 163-168.

Aguilar, M. J. y Ander-Egg, E. (2005). *Cómo elaborar un proyecto*.

Arboleda, L. (2008, 2 de marzo). El grupo de discusión como aproximación metodológica en investigaciones cualitativas. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 26(1)

<http://www.scielo.org.co/pdf/rfnsp/v26n1/v26n1a08.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3.<sup>a</sup> ed.). Bogotá, D. C., Colombia. Pearson Educación de Colombia Ltda.

Blanco, E. (2014). *El desarrollo rural y el capital social en el cantón de la Cruz, Guanacaste, Costa Rica* (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España).

[https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl\\_10803\\_134666/eebo1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2014/hdl_10803_134666/eebo1de1.pdf)

CAC. (2010). *Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030*.

Carvajal, A. (2005). *Elementos de Investigación Social Aplicada*. Colombia: Impresos Celes.

Cravacuore, D., Ilari, S. y Villar, A. (2004). *La articulación en la gestión municipal: Actores y políticas*. Universidad Nacional de Quilmes Editorial.

Hernández, C. (2011). *Planificación y Programación*. San José, Costa Rica: Euned.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4.<sup>a</sup> ed.).

*México*. D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). México. D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A.

Instituto de Desarrollo Rural (Inder). (2012). *Ley 9036: Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (Inder)*. Diario oficial La Gaceta, San José, Costa Rica, 29 de mayo de 2012.

Instituto de Desarrollo Rural (Inder). (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Rural Territorial 2017-2022*.

[http://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_inder/politicas\\_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf](http://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/PNDRT-2017-2022.pdf)

Instituto de Desarrollo Rural (Inder). (2018). *Instituto de Desarrollo Rural*.

<https://www.inder.go.cr/proyectos/.LUMEN/HVMANITAS>.

Márquez, D. (2002). *Nuevos Horizontes del Desarrollo Rural*. Madrid, España: Akal, S. A.

Marsiglia, J. (2009). *¿Cómo gestionar las diferencias? La articulación de actores para el desarrollo local* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín, Argentina).

[http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas\\_Archivos/TRABAJO%20DE%20TESIS-JAVIER%20MARSIGLIA-06-09-%202009.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/TRABAJO%20DE%20TESIS-JAVIER%20MARSIGLIA-06-09-%202009.pdf)

Mideplan. (s. f.). *Qué es Mideplan, historia*. <https://www.mideplan.go.cr/253-que-es-mideplan/380-historia>

Ministerio de Planificación y Política Económica. (2014). *Glosario de Términos de planificación, presupuesto y evaluación* (2.<sup>a</sup> ed.). San José, Costa Rica: Mideplan.

- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Roura, H. (2005). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública*. Cepal.
- Pérez, A. y Montenegro, J. (2015). Estructura institucional y participación de actores en la estrategia de desarrollo territorial rural. *Gestión y Política Pública*, 24(2), 417-457.  
<http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojsaide/index.php/gypp/article/view/109>
- Quispe, A. (2006). La necesidad de formación de capacidades para la gestión del desarrollo rural territorial. *Región y Sociedad*, 18(36), 177-194.  
[https://www.researchgate.net/publication/39265445\\_La\\_necesidad\\_de\\_formacion\\_de\\_capacidades\\_para\\_la\\_gestion\\_del\\_desarrollo\\_rural\\_territorial](https://www.researchgate.net/publication/39265445_La_necesidad_de_formacion_de_capacidades_para_la_gestion_del_desarrollo_rural_territorial)
- Rodríguez, A., Sepúlveda, S. y Echeverri, R. (2001). Hacia un enfoque territorial del desarrollo rural. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 5(10).  
<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/3570>
- Rodríguez, N. y Vassallo, M. (2010). Coordinación interinstitucional para construir capital social que favorezca procesos de desarrollo rural. *Agrociencia Uruguay*, 14(2), 103-114. San José, Costa Rica: Imprenta IICA.
- Romero, J. y Negrin, R. (2014). *El territorio como herramienta analítica del desarrollo rural*. XIII Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Sociales. Congreso llevado a cabo en Montevideo, Uruguay.
- Rosales, R. (1999). *Formulación y evaluación de proyectos*. San José, C. R.: ICAP.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.

- Salinas, J. (2013). *Análisis transdisciplinario del sector rural a partir de un enfoque territorial: una propuesta de desarrollo rural en El Salvador* (Tesis de Maestría, Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible, Universidad Nacional, Heredia, C. R.).
- Samper, M. y González, H. (2018). *Experiencias político-institucionales y territoriales en Colombia*. San José, C. R.: IICA.
- Sanabria, G. (2001). Participación Social y Comunitaria: Reflexiones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 27(2), 89-95. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662001000200002&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662001000200002&lng=es&tlng=en)
- Schejtman, A. y Berdegué, J. (2004). *Desarrollo territorial rural*. Santiago, Chile: RIMISP.
- Sepúlveda, S. (2008). *Gestión del desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para la planificación*. San José, Costa Rica: IICA.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1997). *Decreto ejecutivo 16068. Reforma División Regional del Territorio de Costa Rica para los efectos de investigación y planificación del desarrollo económico*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59724&nValor3=66813&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59724&nValor3=66813&strTipM=TC)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2012). *Ley 9036. Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y Creación de la Secretaría Técnica de Desarrollo Rural*.  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59724&nValor3=66813&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=59724&nValor3=66813&strTipM=TC)

eto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=72582&nValor3=96178&strTipM=TC

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2016). *Decreto 39525. Política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015- 2030.*

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_compl](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_compl)

eto.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81367&nValor3=103744&str TipM=TC

Tommasino, A. y De Hegedus, P. (2006). *Extensión: Reflexiones Para La Intervención En El Medio Urbano Y Rural*. Uruguay, 231-246.

Treminio, R. (2009). *Planeación y gestión de territorios rurales con participación ciudadana.*

[http://www.pa.gob.mx/publica/rev\\_42/ANALISIS/Reynaldo%20Treminio\\_5.pdf](http://www.pa.gob.mx/publica/rev_42/ANALISIS/Reynaldo%20Treminio_5.pdf)

Villar, A. (2002). *La incorporación de actores en programas con articulación*. IV Seminario Nacional de la Red de Centros Académicos para el Estudio de Gobiernos Locales. Buenos Aires, Argentina.



## Anexos

### Anexo 1. Instrumento para entrevista semi estructurada para funcionarios del Inder Pérez Zeledón y representantes del Consejo territorial de desarrollo rural

---

Entrevista semiestructurada	
Responsables de la entrevista	Ileana Barboza Torres Katherine Cascante Araya Joselyn Ceciliano Cordero
Dirigida a	Representante del CTDR, Pérez Zeledón.
Lugar de aplicación	Sede Inder, Pérez Zeledón.
Objetivo de la entrevista	Caracterizar el proceso de conformación y el funcionamiento del Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón.

#### Saludo y explicación de la razón de la entrevista

Realizar un saludo cordial al representante del CTDR o funcionario del Inder que nos atienda la entrevista y explicar cuál es la razón principal de la entrevista. La misma se llevará a cabo a aquellas personas que conozcan la historia, desde la conformación del CTDR de Pérez Zeledón hasta su situación actual.

#### Presentación de aspectos formales

El uso de la información será únicamente con fines académicos y se presentará como parte de la caracterización del CTDR como parte de la investigación.

Se procederá a grabar la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.

Se afirma la confidencialidad del entrevistado al no revelar los nombres en ningún documento y dirigirse al mismo por medio de términos como *funcionarios* o *entrevistados*.

Devolución de los resultados en el tiempo acordado.

#### Temas de interés y preguntas generadoras

##### Aspectos Generales del CTDR de Pérez Zeledón

1. ¿Qué es el CTDR y cuáles son sus funciones?
2. ¿Qué es el Comité Directivo del CTDR y cuáles son sus funciones? ¿Qué lo diferencia del consejo?
3. Cuando ingresaron al CTDR, ¿recibieron algún tipo de capacitación por parte de la institución? ¿Cuál?
4. ¿Han realizado un análisis de la situación del CTDR donde se identifiquen las potencialidades, limitaciones, así como para el comité?
5. ¿Cómo considera la gestión del CTDR y por qué?

##### Historia del CTDR

6. Para la creación de este en el 2015, ¿se informó a todos los distritos?
  7. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de conformación del CTDR? ¿Quiénes participaron?
  8. ¿Cuáles eran las metas propuestas o los objetivos que se plantearon con su conformación?
  9. ¿Cómo se llevaba a cabo la realización de proyectos cuando se conformó el consejo?
-

- 
10. ¿Los proyectos tuvieron algún tipo de validación por los actores?
  11. ¿En la actualidad, las metas y objetivos son las mismas?
  12. ¿Cuáles fueron los principales desafíos para la conformación de este?
  13. Con respecto al funcionamiento, ¿ha sido este el esperado o tenían otra idea? ¿Cuáles resultados han obtenido?

#### **Actores interinstitucionales**

14. ¿Cómo es la participación de los actores sociales e instituciones en la formulación y ejecución de proyectos?
15. ¿Cuáles actores forman parte actualmente del CTDR? A partir de esta, ¿cómo se vincula la parte institucional?
16. ¿Cuáles son los proyectos que tienen actualmente con los actores?
17. ¿Cuáles instituciones o empresas son las ideales para formar parte de la red interinstitucional?

#### **Resultados esperados**

Recolectar la información necesaria para cumplir con el objetivo propuesto en la presente entrevista.

#### **Cierre**

Se procede a agradecer por la información y participación brindada, además, es fundamental recordar que se espera llevar a cabo una devolución de la información proporcionada mediante el documento final del TFG cuando este finalice.

---

## **Anexo 2. Instrumento de grupo de discusión con el comité directivo del CTDR, Inder Pérez**

### **Zeledón**

---

<b>Grupo de discusión</b>	
Responsables de la entrevista	Ileana Barboza Torres Katherine Cascante Araya Joselyn Ceciliano Cordero
Dirigida a	Funcionarios del Inder, Pérez Zeledón y representantes del CTDR.
Lugar de aplicación	Sede Inder, Pérez Zeledón.
Objetivos de la entrevista	Identificar los actores involucrados y su articulación con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural.  Describir los procesos de planificación, la articulación interinstitucional y la vinculación de estos en la ejecución de proyectos.

#### **Saludo y explicación de la razón de la entrevista**

Realizar un saludo cordial al representante del CTDR o funcionario del Inder que nos atienda la entrevista y explicar cuál es la razón principal de la entrevista. La misma se llevará a cabo a aquellas personas que conozcan la historia, desde la conformación del CTDR de Pérez Zeledón hasta su situación actual.

#### **Presentación de aspectos formales**

El uso de la información será únicamente con fines académicos y se presentarán como parte de la caracterización del CTDR como parte de la investigación.

Se procederá a grabar la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.

Se afirma la confidencialidad del entrevistado al no revelar los nombres en ningún documento y dirigirse al mismo

---

---

por medio de términos como *funcionarios* o *entrevistados*.

Devolución de los resultados en el tiempo acordado.

### **Temas de interés y preguntas generadoras**

#### **Problemática en el CTDR**

¿Cómo surgió la problemática actual, con respecto a la articulación interinstitucional?

¿Cuándo se dan cuenta que es una necesidad para el CTDR?

#### **Validación de actores involucrados con el CTDR**

Los actores que hasta el momento están identificados como parte del funcionamiento en el CTDR son: (se muestra una lista de los nombres en una presentación de PowerPoint)

¿Estos actualmente forman parte del consejo?

¿Cuáles ya no forman parte y cuál fue el motivo por el cual se salieron?

¿Han ingresado nuevos actores a la conformación del CTDR, cuáles son estos y porqué se incluyeron?

¿Consideran que hace falta algún actor que sea importante para el funcionamiento del CTDR? ¿Cuál? ¿Cuáles?

#### **Articulación entre actores**

¿Cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación entre actores?

¿Todos los actores participan activamente en el CTDR? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

¿Cómo se llevan a cabo los procesos de formulación y aprobación de los proyectos?

¿Cuál es la estrategia de coordinación que se lleva a cabo entre actores?

¿Qué mejoraría de los procesos de articulación y comunicación en el CTDR?

¿Tienen alguna propuesta de articulación de actores en el CTDR? ¿Cuál?

#### **Resultados esperados**

Recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en la presente entrevista.

#### **Cierre**

Se procede a agradecer por la información y participación brindada, además, es fundamental recordar que se espera llevar a cabo una devolución de la información proporcionada mediante el documento final del TFG cuando este finalice.

---

## **Anexo 3. Instrumento de entrevista semi estructurada para representantes del comité**

### **directivo del CTDR, Pérez Zeledón**

---

<b>Entrevista semiestructurada</b>	
Responsables de la entrevista	Ileana Barboza Torres Katherine Cascante Araya Joselyn Ceciliano Cordero
Dirigida a	Funcionarios del Inder, Pérez Zeledón y representantes del CTDR.
Lugar de aplicación	Sede Inder, Pérez Zeledón.
Objetivos de la entrevista	Descripción de los procesos de articulación en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón.

---

---

### **Saludo y explicación de la razón de la entrevista**

Realizar un saludo cordial a los representantes del CTDR o funcionarios del Inder y otras instituciones que nos atiendan la entrevista y explicar cuál es la razón principal de la entrevista.

### **Presentación de aspectos formales**

El uso de la información será únicamente con fines académicos y se presentarán como parte de la caracterización del CTDR como parte de la investigación.

Se procederá a grabar la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.

Se afirma la confidencialidad del entrevistado al no revelar los nombres en ningún documento y dirigirse al mismo por medio de términos como *funcionarios* o *entrevistados*.

Devolución de los resultados en el tiempo acordado.

### **Temas de interés y preguntas generadoras**

#### **Proceso de articulación en el CTDR**

¿Qué entienden por articulación interinstitucional?

¿Cuáles acciones pondrían en práctica para mejorar la articulación en el CTDR?

¿Existe articulación dentro del CTDR? Si la respuesta es sí, ¿cómo se ha aplicado este proceso?

¿Cuáles espacios han sido creados para impulsar la participación de estos actores?

¿Los fiscales Marina Jiménez Picado y Néstor Quirós Godínez a cuál comunidad o institución pertenecen?

#### **Dificultades en la articulación en el CTDR**

¿Cuáles dificultades u obstáculos se han presentado en la articulación de actores y qué respuesta o solución se ha desarrollado para afrontarlos?

#### **Aspectos positivos en la articulación entre actores**

Describe los procesos exitosos de articulación en la formulación de proyectos dentro del consejo.

¿En cuáles proyectos se ha llevado a cabo un proceso exitoso de articulación y cuáles aspectos destaca de ese proceso en específico?

¿Cómo han aportado los procesos exitosos de articulación al desarrollo del cantón?

#### **Articulación de actores en la ejecución de proyectos**

¿Cómo han puesto en práctica la articulación interinstitucional en la formulación de proyectos que se han llevado a cabo dentro del CTDR?

¿Existe algún ciclo para la ejecución de proyectos? Si la respuesta es sí se debe ampliar cómo se ejecuta el mismo.

#### **Resultados esperados**

Recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en la presente entrevista.

#### **Cierre**

Se procede a agradecer por la información y participación brindada, además, es fundamental recordar que se espera llevar a cabo una devolución de la información proporcionada mediante el documento final del TFG cuando este finalice.

---

## **Anexo 4. Instrumento de entrevista semi estructurada para representantes del Inder y comité directivo del CTDR, descripción de los procesos de planificación**

---

<b>Entrevista semiestructurada</b>	
Responsables de la entrevista	Ileana Barboza Torres Katherine Cascante Araya Joselyn Ceciliano Cordero
Dirigida a	Funcionarios del Inder, Pérez Zeledón y representantes del CTDR.
Lugar de aplicación	Sede Inder, Pérez Zeledón. (de manera virtual)
Objetivos de la entrevista	Descripción de los procesos de planificación en el Consejo Territorial de Desarrollo Rural de Pérez Zeledón.

### **Saludo y explicación de la razón de la entrevista**

Realizar un saludo cordial a los representantes del CTDR o funcionarios del Inder y otras instituciones que nos atiendan la entrevista y explicar cuál es la razón principal de la entrevista.

### **Presentación de aspectos formales**

El uso de la información será únicamente con fines académicos y se presentarán como parte de la caracterización del CTDR como parte de la investigación.

Se procederá a grabar la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.

Se afirma la confidencialidad del entrevistado al no revelar los nombres en ningún documento y dirigirse al mismo por medio de términos como *funcionarios* o *entrevistados*.

Devolución de los resultados en el tiempo acordado.

### **Temas de interés y preguntas generadoras**

#### **Proceso de planificación aplicados en el CTDR**

1. ¿Cuáles son los procesos de planificación que se aplican en el consejo?
2. ¿Considera que son eficientes? ¿Por qué?
3. ¿Se les da seguimiento a estos procesos, han tenido resultados?

#### **Proyectos ejecutados en el CTDR**

4. ¿Cuántos proyectos se han ejecutado en el CTDR?
5. ¿Poseen algún documento con el detalle de cada proyecto ejecutado? (Como un inventario)
6. ¿Cuáles proyectos han tenido mayor éxito?
7. ¿En estos últimos se dieron procesos de articulación?
8. ¿Con cuáles instituciones o actores sociales se dio esta articulación?

#### **Resultados esperados**

Recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en la presente entrevista.

#### **Cierre**

Se procede a agradecer por la información y participación brindada, además, es fundamental recordar que se espera llevar a cabo una devolución de la información proporcionada mediante el documento final del TFG cuando este finalice.