

Universidad Nacional de Costa Rica.

Facultad de Ciencias Sociales.

Escuela de Planificación Económica y Promoción Social.

Proyecto de Graduación en Planificación Económica y Social.

“Propuesta para el fortalecimiento de la planificación y la gestión organizacional de la Asociación de Desarrollo Integral para el bienestar socio-económico de la comunidad de San José de la Montaña de la provincia de Heredia.”

Trabajo final de graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en Planificación Económica y Social.

Sustentantes:

Sánchez Gómez Sandra.

Vargas Moreira María.

Heredia, febrero 2022.

Integrantes del Tribunal Examinador

Cristóbal
Pérez-
Jerez

Firmado digitalmente por
Cristóbal Pérez-Jerez
Fecha: 2022.07.06
11:44:56 -06'00'

M.Sc. Cristóbal Pérez-Jerez
Representante de la Decanatura, Facultad de Ciencias Sociales



Dr. Ronal Salas Barquero
Representante de Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social



M.Sc. Roberto Vargas Pacheco
Tutor

CARLOS ADRIAN ULATE AZOFEIFA (FIRMA)
Firmado digitalmente por
CARLOS ADRIAN ULATE
AZOFEIFA (FIRMA)
Fecha: 2022.07.07
16:29:27 -06'00'

M.Sc. Carlos Ulate Azofeifa
Lector interno

GISELLE MARIA ARAYA GUTIERREZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por
GISELLE MARIA ARAYA
GUTIERREZ (FIRMA)
Fecha: 2022.07.07
08:49:43 -06'00'

Lic. Giselle Araya Gutiérrez
Lectora externa

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto de investigación consiste en analizar algunos de los elementos fundamentales de la planificación y gestión organizacional en la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña (ADISJM), ello mediante un estudio de caso.

Este tipo de organizaciones sociales juegan un papel importante en el desarrollo comunal, ya que tienen la funcionalidad y alcance de generar acciones que beneficien a las distintas comunidades. Para que las acciones propuestas sean eficientes y eficaces es necesario que exista un adecuado proceso de planificación y gestión organizacional.

Por lo anterior, se investiga cuál es la situación respecto a estos temas dentro de una asociación de desarrollo integral, contemplando elementos básicos de la planificación, tales como identificación de necesidades, oportunidades y problemáticas, formulación y ejecución de acciones, y, seguimiento y control. En cuanto a la gestión se abarcan aspectos del comportamiento organizacional.

De modo tal, el objetivo de la investigación consiste en elaborar una propuesta para el fortalecimiento de la planificación y la gestión organizacional de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña, con el fin de generar un insumo que permita a la organización visualizar cuales acciones pueden implementar ante la situación actual identificada con la misma.

Por otro lado, para recolectar la información, se trabajará con los miembros de la Junta Directiva y representantes de los comités de la asociación. Además, se utilizarán técnicas como entrevistas, cuestionarios, grupo focal, reuniones y revisión documental, con el propósito de identificar cómo se realizan los procesos de planificación y gestión dentro de esta.

Agradecimiento

Agradecemos a nuestras familias por darnos la oportunidad de formarnos en nuestra carrera profesional, además, por el apoyo incondicional durante este proceso donde nos brindaron motivación y comprensión para culminar esta etapa. También, queremos recalcar la importancia de todas las personas involucradas en estos años de aprendizaje universitario.

Asimismo, reconocemos la disposición y apertura de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña a lo largo del proceso investigativo, especialmente, a todos los miembros de la Junta Directiva y los representantes de los comités por el interés hacia el trabajo realizado.

Finalmente, queremos reconocer el esfuerzo, compromiso y dedicación de nuestra parte hacia la investigación. Así como, el buen equipo de trabajo en el que nos convertimos, pues nos permitió aprender una de la otra para mejorar profesional y personalmente.

Sandra Sánchez Gómez
María Vargas Moreira

Abreviaturas

ADISJM - Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña.

ASADA - Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados comunales de Costa Rica.

CEPAL - Comisión Económica para América Latina.

CET - Programa de Competitividad Estratégica Territorial.

CONADECO - Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal.

DINADECO - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

FARO - Fortalezas, Áreas de Mejora, Retos y Oportunidades.

IICA - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

INA - Instituto Nacional de Aprendizaje.

INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censo.

MIDEPLAN - Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MOPT - Ministerio de Obras Públicas y Transportes.

PNDC - Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

RED ADELCO - Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local.

UCR - Universidad de Costa Rica.

UNA - Universidad Nacional de Costa Rica.

Contenido

Resumen Ejecutivo	ii
Agradecimiento	iii
Abreviaturas.....	iv
Índice de figuras	vi
Capítulo I: El problema y su importancia.....	1
1.1. Tema de Investigación	2
1.2. Antecedentes	2
1.3. Definición y delimitación del objeto de estudio	6
1.4. Problema	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General	7
1.5.2. Objetivos Específicos	8
1.6. Justificación	8
Capítulo II: Marco Referencial.....	10
2.1. Aspectos Contextuales	11
2.2. Aspectos Normativos	13
Capítulo III: Marco teórico y conceptual	16
Capítulo IV: Marco Metodológico	22
4.1. Paradigma y enfoque de investigación	23
4.2. Definición del tipo de estudio	24
4.3. definición de los sujetos y fuentes de información.....	25
4.4. Estrategia de campo	26
4.5. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de información	26
4.6. Categorías de análisis.....	28
4.6.1. Contexto organizacional e institucional	28
4.6.2. Aspectos de Planificación y Gestión Organizacional	28
4.7. Alcances y limitaciones del estudio.....	33
4.8. Factores éticos de la investigación.....	33
Capítulo V: Análisis de resultados	35
5.1. Contexto organizacional e institucional.....	36
5.1.1. Contexto Organizacional.....	36
5.1.2. Contexto Institucional	37

5.2. Aspectos de Planificación y Gestión Organizacional	38
5.2.1. Metodologías de Trabajo de la Organización	38
5.3. Estructura Financiera	46
5.4. Acciones realizadas por la asociación	47
5.5. Análisis FARO.....	48
Capítulo VI: Propuesta de Fortalecimiento	50
6.1. Introducción	51
6.2. Objetivo General.....	51
6.3. Contexto Organizacional	52
6.3.1. ¿Quiénes somos?.....	52
6.3.2. Misión.....	52
6.3.3. Visión	52
6.3.4. Valores	52
6.4. Dimensiones de gestión organizacional.....	52
6.4.1. Liderazgo.....	53
6.4.2. Comunicación Organizacional	56
6.4.2.1. Definición.....	56
6.4.3. Sentido de identidad	60
6.5. Dimensiones de Planificación Organizacional	64
6.5.1. Identificación de necesidades, problemáticas u oportunidades.....	64
6.5.2. Formulación y ejecución de acciones estratégicas	67
6.5.3. Seguimiento y control de acciones.....	72
6.6. Presupuesto	75
6.7. Evaluación, control y seguimiento.....	76
6.7.1. Control y seguimiento	76
6.7.2. Evaluación.....	78
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones	79
7.1. Conclusiones	80
7.2. Recomendaciones	81
Referencias	82
Anexos.....	88

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de la población ocupada según sector económico en el distrito de San José de la Montaña en el año 2011	122
Figura 2. Porcentaje del índice de Desarrollo Social Distrital por dimensiones	122
Figura 3. Matriz metodológica de los objetivos de la investigación	299
Figura 4. Organigrama Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña	39
Figura 5. Tipos de liderazgo en la ADISJM en el año 2021	422
Figura 6. Toma de decisiones en la ADISJM en el año 2021	42
Figura 7. Mecanismos o técnicas para la resolución de conflictos en la ADISJM en el año 2021	43
Figura 8. Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre liderazgo	54
Figura 9. Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre comunicación organizacional	58
Figura 10. Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre sentido de identidad.....	62
Figura 11. Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre identificación de necesidades, oportunidades o problemáticas	65
Figura 12. Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre formulación y ejecución de acciones estratégicas.....	69
Figura 13. Hoja de trabajo para las buenas prácticas organizacionales sobre seguimiento y control	73
Figura 14. Estimado del gasto para la aplicación de capacitaciones o talleres	75
Figura 15. Estimado del gasto de servicio profesional para implementar las capacitaciones o talleres	75
Figura 16. Matriz de seguimiento y control del manual de buenas prácticas organizacionales	77
Figura 17. Matriz de evaluación del manual de buenas prácticas organizacionales	78

Capítulo I: El problema y su importancia

En el presente capítulo, se aborda el tema de investigación, los antecedentes, la definición y delimitación del objeto de estudio. Además, se desarrolla el problema y los objetivos que guiarán la investigación. Por último, se precisa la justificación donde se establecen las razones por las cuales se realiza la presente investigación.

1.1.Tema de investigación

La planificación y gestión organizacional son procesos que determinan el funcionamiento de una organización, dado que en estos se establecen los diferentes aspectos por trabajar para el logro de objetivos y metas. Además, por medio de estos procesos se puede sistematizar la información, de manera que permita definir y ejecutar acciones dirigidas a generar resultados dentro de las organizaciones.

Las asociaciones de desarrollo comunal consisten en un tipo de organización social, en la cual los procesos de planificación y gestión organizacional son elementales. La razón es que al contemplar diferentes puntos de vista es necesario que haya un proceso que delimite y oriente los esfuerzos hacia un mismo objetivo o meta, debido a que permite organizar y anticipar posibles hechos, los cuales puedan dificultar los procesos de las organizaciones en las comunidades.

Asimismo, dentro de la planificación y gestión organizacional que se llevan a cabo en las asociaciones de desarrollo comunal, es necesario tomar en cuenta la participación comunal en cada una de las acciones que se establecen, porque de una u otra manera repercutirá en los habitantes de las comunidades.

De este modo, el tema de interés para la investigación se refiere a los procesos de planificación y gestión organizacional implementados dentro de una organización comunal que busca propiciar desarrollo. De manera específica, se trabajará con la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña (ADISJM) en Barva de Heredia.

1.2.Antecedentes

En un contexto general las asociaciones de desarrollo son un medio importante para gestionar las realidades comunales; no obstante, este se encuentra a su vez inmerso en un ámbito local, regional y nacional, en el cual es fundamental la articulación si se busca mejorar la calidad de vida de los habitantes. A continuación, se mencionan

algunas investigaciones que se han realizado a nivel nacional e internacional respecto al desarrollo comunal gestionado desde una organización de desarrollo comunal.

A nivel internacional, Colombia ha trabajado este tema mediante la Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local (RED ADELCO) fomentado proyectos mediante el Programa de Competitividad Estratégica Territorial (CET) que ha incentivado la diversificación de la oferta de los territorios por medio de cooperación financiera internacional y distintos ministerios nacionales. De acuerdo con RED ADELCO (2019):

Con los aportes se lograron consolidar unas estrategias, con las cuales se consiguió que las comunidades realizaran un inventario de su territorio y así identificar el potencial de los recursos con los que cuentan. Pero, ¿qué beneficios reciben las poblaciones al fijar estas metas? Para Mauricio Zuleta, coordinador de Gestión Local del Programa CET, una vez se realiza este proceso, se fortalecen las cadenas de valor y se establece la dinamización de la economía local. (parr. 6).

Como se visualiza en la cita anterior, estas comunidades han trabajado desde diferentes aristas de la planificación y organización para lograr un desarrollo local de manera conjunta, para así aprovechar la potencialidad que pueden presentar. Es así como entre estos proyectos destacan:

1. El turismo en la Guajira, el cual ha gestionado la articulación en los procesos de crear valor y desarrollando un plan de acción para presentar un producto turístico diferenciado y organizado.
2. El proyecto del Aguacate Hass en el Valle del Cauca, el cual ha vinculado el proceso organizativo y comercial. Lo que resultó en un fortalecimiento del abastecimiento local.
3. El turismo en el Cauca, donde se implementaron mecanismos para fomentar el turismo regional mediante la capacitación y certificación de los servidores y la generación de alianzas estratégicas locales.

En cuanto a nivel nacional la Universidad Estatal a Distancia mediante el Consejo Institucional de Investigación de Vicerrectoría de Investigación realizó en el año 2010 una investigación acerca de los orígenes del desarrollo comunal institucionalizado en Costa Rica, Mondol (2010) menciona que: “El objetivo de la investigación se encaminó hacia la identificación de los factores explicativos que

incidieron para el surgimiento del desarrollo comunal institucionalizado en Costa Rica” (p.70).

Dentro de los principales puntos abordados en la investigación se pueden mencionar: notas sobre un primer discurso acerca del desarrollo comunal institucionalizado, la construcción de un modelo de desarrollo comunal en Costa Rica y los resultados.

Respecto al primer punto, Mondol (2010) plantea que: “Un primer discurso explicativo sobre el origen del desarrollo comunal institucionalizado fue elaborado y circulado hacia finales de la década de los setenta por una pequeña y difusa red epistémica de jóvenes académicos universitarios” (p.72). Con base en esto, se empiezan a desarrollar una serie de aspectos como la red epistémica de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), interpretación diagnóstica, las agendas de la red epistémica CEPAL, el interés nacional.

En el segundo punto, Mondol (2010) señala que: “Entonces, producto del encuentro entre las agendas de la Red Epistémica CEPAL junto con la agenda de interés nacional de una red interna, surge el modelo conceptual inicial del desarrollo comunitario institucionalizado en Costa Rica” (p.77). A partir de ello, se abordan aspectos conceptuales y el desarrollo comunal como estrategia.

Por último, respecto a esta investigación, se mencionan los resultados, donde estos se enfocan en, según Mondol (2010): “Durante este primer decenio de funcionamiento, ¿qué hicieron las Asociaciones? Y, eso que hicieron, fue funcional o no para la agenda sustantiva que proponía la Red Epistémico CEPAL, es decir, ¿el modelo de desarrollo hacia adentro?” (p.79).

Por otro lado, la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), realiza un documento llamado “Desarrollo Comunal en Costa Rica: una simbiosis entre el Estado y la comunidad organizada”. La investigación pretende dar a conocer el trabajo que está realizando DINADECO, con el objetivo de cumplir con su misión. Aunado a ello, presenta como la institución ha sobrellevado los altibajos, períodos de experimentación, de crisis y como se ha recuperado de ellos, logrando no desviarse de su razón de ser. El documento se presenta en tres partes:

Dentro de la primera, se mencionan las razones que motivaron a la creación de la ley sobre Desarrollo Comunal y el DINADECO, y cómo surgió el movimiento comunal, estos tres acontecimientos en el fondo tienen la misma finalidad como lo menciona Jiménez (s.f) es: “Impulsar el desarrollo comunal desde los programas de los

ministerios y entidades autónomas, con énfasis en la problemática social de las áreas rurales” (p.7).

En la segunda, se centra en la ruptura del modelo de estado empresario y paternalista, es decir, que el Estado pretendía poner en marcha un programa de promoción humana liderado por el Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes, el cual fracasó. Es por eso que al DINADECO según Jiménez (s.f), le corresponde: “La promoción de asociaciones y la capacitación de la dirigencia comunal en esas poblaciones, con el fin de facilitar la labor de las demás entidades que entrarían a formar parte en cada una de sus especialidades” (p.32).

Además, la institución se centra en seis objetivos que se denominaron “cinco pilares de desarrollo”, estos son:

- Primer pilar: autodiagnósticos comunales.
- Segundo pilar: proyectos socio-productivos.
- Tercer pilar: formación de promotores voluntarios.
- Cuarto pilar: educación comunal a niños y adolescentes.
- Quinto pilar: comunicación alternativa.

La tercera hace referencia a los cambios que se tuvieron que realizar debido a las consecuencias de la reforma del Estado. Dicho cambio se basa en buscar el mejoramiento de la calidad de las personas por medio de tres actores fundamentales; las comunidades, las municipalidades y las instituciones del gobierno, denominado el “Triángulo de la Solidaridad”.

Las supracitadas investigaciones son de relevancia para el desarrollo del presente tema puesto que, en las tres se mencionan estrategias y pilares que han sido propuestas para fomentar, fortalecer o potenciar el desarrollo en distintas comunidades. Además, es importante visualizar el abordaje que se ha dado en distintos territorios, sea a nivel nacional o internacional, comprendiendo que se pueden considerar algunas propuestas para adaptarlas al presente tema; es decir, dichos estudios funcionan como referentes para la presente investigación.

Asimismo, se puede visualizar cómo los agentes externos o internos se involucran por medio de planes, programas y proyectos vinculados a estos procesos que se llevan a cabo en pro al fortalecimiento de la comunidad, además del peso que tiene la participación de la ciudadanía en los mismos.

De igual manera, como se menciona en las investigaciones antes aludidas, estas se han focalizado en temas como la articulación, el fortalecimiento, la participación de entes académicos y el involucramiento con programas internacionales y nacionales para lograr el desarrollo comunitario, los cuales surgen a partir de distintos procesos que se trabajan en las organizaciones; por tanto, funcionará como argumentos sólidos que faciliten la orientación de dicha investigación.

La importancia de estas investigaciones y sus temas tratados es que se adquiere un posible reflejo de los resultados que se pueden obtener, a partir de los objetivos del trabajo de investigación.

1.3. Definición y delimitación del objeto de estudio

Las asociaciones de desarrollo integral en Costa Rica forman parte de los procesos para el desarrollo comunal, sin embargo, existen una serie de factores internos y externos que interfieren en los procesos de planificación y gestión organizacional dentro de las estas.

En la presente investigación se definen como objeto de estudio los factores que inciden en la planificación y gestión organizacional de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña, la delimitación temporal del objeto de estudio para dicha investigación corresponde al análisis de la gestión de la Junta Directiva y a las personas representantes de los comités en el año 2021.

De igual modo, se abarca desde una perspectiva teórica de planificación y gestión organizacional, desarrollo y fortalecimiento comunal. Se aborda desde un paradigma naturalista con la finalidad de representar el proceso de planificación y gestión de la asociación con un enfoque cualitativo; así, se busca describir las características que inciden en este proceso, realizándose de esta manera un estudio de caso.

1.4. Problema

Las organizaciones de base poseen un peso de gran relevancia, ya que estas, mediante distintas acciones, pretenden aportar al desarrollo de las comunidades y por ende al desarrollo país. Sin embargo, los procesos de planificación y gestión desarrollados dentro de las cuales pueden verse afectados, positiva o negativamente, por distintas condiciones del entorno (interno o externo) organizacional.

Un ejemplo de aporte a la comunidad por parte de procesos gestionados desde las organizaciones, es el caso presentado por la revista Comunidad de DINADECO, donde se menciona que la Asociación de Desarrollo Integral de Santa Rosa de Pocosal como parte de sus objetivos organizacionales realizó el Centro de Desarrollo Empresarial y Social, el cual refleja el nuevo modelo de desarrollo comunal que promueve la reactivación económica territorial.

En Costa Rica, las organizaciones comunales tienen la capacidad de gestionar acciones como la mencionada anteriormente, debido a que están amparadas bajo una normativa que les brinda la posibilidad de implementar estrategias, agilizar procesos, obtener recursos e involucrar actores locales. Lo cual permite desarrollar planes, programas y proyectos que generen beneficio en la comunidad.

Por ello, resulta importante que en las organizaciones comunales como las asociaciones de desarrollo integral haya procesos de planificación y gestión organizacional, de manera que puedan cumplir con los principios de desarrollo económico, social y cultural por los cuales fueron creadas. Así pues, resulta importante que las organizaciones trabajen en temas como fortalecimiento de la planificación y la gestión organizacional.

Es por lo anterior, que se plantea lo siguiente:

¿Cómo contribuye la planificación y gestión organizacional en los procesos que se llevan a cabo desde la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña para el cumplimiento de su labor comunal durante el año 2021?

1.5. Objetivos

A continuación, se plantean los objetivos de la presente investigación, primero el objetivo general, el cual plasma su finalidad. Los segundos corresponden a los objetivos específicos, los cuales plantean lo necesario para cumplir con el propósito de la investigación.

1.5.1. Objetivo General

Analizar los procesos de planificación y gestión organizacional que se llevan a cabo desde la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña durante el año 2021, para proponer acciones de fortalecimiento en la organización.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar el contexto organizacional e institucional de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña para comprender el entorno en el que se desarrolla su accionar.
- Describir los elementos de la planificación y gestión organizacional de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña para determinar los factores que inciden en su labor organizacional.
- Elaborar una propuesta para el fortalecimiento de la planificación y gestión organizacional dirigida a la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña.

1.6. Justificación

La presente investigación se centrará en el análisis de los procesos de planificación y gestión organizacional cuyo objetivo consiste en propiciar el desarrollo comunal en el distrito de San José de la Montaña, de manera que se puedan distinguir cómo se implementa o se podría implementar la Planificación Económica y Social en el quehacer diario de una organización comunal, con el fin de proponer un documento que pueda aportar a las funciones organizativas.

De igual manera, el objetivo que persigue este trabajo es comprender la planificación y gestión organizacional llevada a cabo por una asociación de desarrollo integral y como estos procesos pueden incidir en la calidad de vida de los habitantes del distrito, por ende, al desarrollo comunal.

Desde el punto de vista académico, aportará conocimiento sobre la dinámica que se da en los procesos de planificación y gestión organizacional. Asimismo, permite tener un acercamiento, en este caso, al trabajo que se realiza en una asociación de desarrollo integral y al aporte que puede generar al desarrollo comunal, local y nacional. Además, de tener una base fundamental para el desarrollo profesional.

La investigación puede generar un aporte a la Escuela de Planificación y Promoción Social, así como a las experiencias de extensión. Lo cual permite que la misma pueda contar con un documento sobre el desarrollo comunal que se pueda replicar o utilizar de referencia en otras comunidades.

Finalmente, esta investigación pretende ser de utilidad para la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña y para las diferentes instituciones que

participan en los procesos de desarrollo comunal, pues se espera identificar elementos esenciales para la planificación y gestión organizacional. También, se planea elaborar una propuesta de estrategia que permita fortalecer las capacidades y habilidades a nivel de organización.

Capítulo II: Marco Referencial

El marco referencial que se desarrolla a continuación, permite plasmar los diferentes conceptos de regulación e implicaciones normativas que rigen al objeto de estudio, con la finalidad de describir el ámbito espacial donde se ejecutará la investigación.

Asimismo, para la comprensión del contexto se abordarán aspectos económicos y sociales del distrito de San José de la Montaña. Además, el concepto, funciones, aristas legales y reglamentarias de las asociaciones de desarrollo comunal.

2.1. Aspectos Contextuales

Para iniciar, se debe considerar el contexto económico y social en el que se encuentra San José de la Montaña, debido a que la organización de estudio pertenece a dicho distrito, es por ello que a continuación se describen algunas de las características más relevantes del lugar.

San José de la Montaña es el distrito número seis del cantón de Barva, ubicado en la provincia de Heredia, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) (2011) este cuenta con una extensión territorial de 34,78 km² y una población de 5 377 habitantes por km², de los cuales 2 720 son hombres y 2 657 son mujeres.

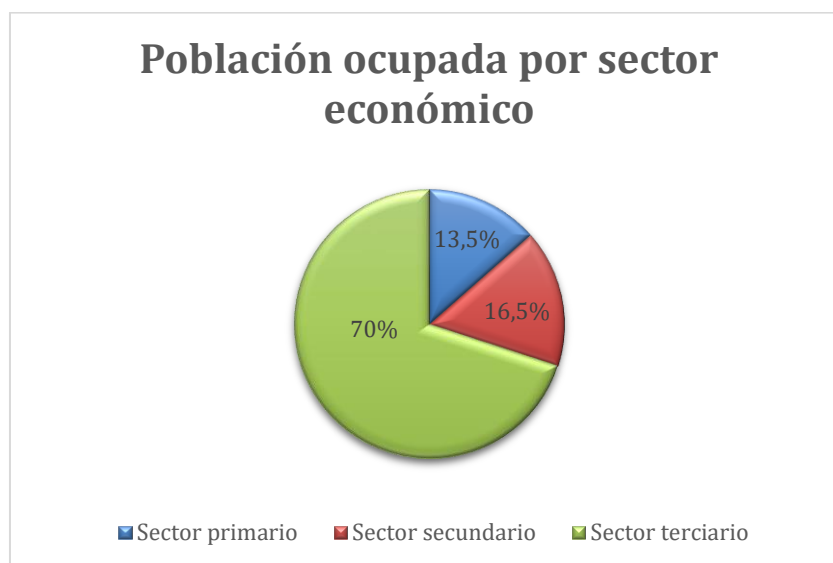
También, del total de la población, 3 635 personas son de zona urbana y 1 742 en zona rural, este distrito está constituido por las comunidades de Gallito, Cipresal, Huacalillo, Meseta, Paso Llano, Sacramento, San Miguel, Zapata, Doña Blanca, el Bajito, los Espinos, Santa Clara, el INVU, Los Ángeles, Centro, Macarrón y Marín Cañas.

Por otro lado, según datos del INEC (2011), la tasa neta de participación en el distrito de San José de la Montaña es de 60%, donde el 58,4% representa la tasa de ocupación, mientras que el 2,7% corresponde a la tasa de desempleo abierto. Asimismo, el porcentaje de la población económicamente inactiva es de 40%.

Respecto a las actividades económicas según datos del INEC (2011), en el distrito predomina el sector terciario con un 70%, seguido del sector secundario con un 16,5% y el primario con un 13,5%. En el siguiente gráfico se muestra lo anterior.

Figura 1

Distribución de la población ocupada según sector económico en el distrito de San José de la Montaña en el año 2011



Relacionado con lo anterior, es importante mencionar que según el Plan de Desarrollo Humano Local (2014) en el distrito:

Se presenta, una notable especialización en el sector primario de la economía, donde la agricultura y la ganadería de leche tienen un peso dominante. Destaca la existencia de actividades turísticas, principalmente en las partes más altas como Sacramento y Cipresal, donde se cuenta con cabañas y restaurantes a las que se asocia una demanda de mano de obra, que diversifica un poco la estructura distrital, aparte de contar con el atractivo del Volcán Barva. (p. 42).

En cuanto al ámbito social, según MIDEPLAN (2017) en el distrito de San José de la Montaña el Índice de Desarrollo Distrital es de 70,27, lo cual lo coloca en la posición número 156, en donde las dimensiones económica, electoral, salud, educación y seguridad representan los siguientes porcentajes.

Figura 2

Porcentaje del Índice de Desarrollo Social Distrital por dimensiones

Dimensiones del Índice de Desarrollo Social Distrital de San José de la Montaña					
Dimensión	Económica	Participación electoral	Salud	Educación	Seguridad
Porcentaje	43,50	64,71	61,19	65,61	96,10

Otro aspecto clave en el ámbito social es la organización comunal, según el Plan de Desarrollo Humano Local de Barva (2014) el distrito de San José de la Montaña cuenta con las siguientes asociaciones de interés comunal:

1. Asociación Integral de Desarrollo.
2. Asociación Administradora del Acueducto.
3. Asociación de Desarrollo Sacramento (ADESACRA).
4. Asociación de Asuntos Mortuorios (p.95).

2.2. Aspectos Normativos

En este apartado se mencionan una serie de aspectos normativos que resultan relevantes para la presente investigación.

Primero, según la ley N° 3859 (2010) sobre el desarrollo de la comunidad se destacan los siguientes artículos:

Artículo 7- De acuerdo con la realidad del país, la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad: Establecerá las bases metodológicas del planeamiento, programación, ejecución, supervisión y evaluación de los programas de desarrollo de la comunidad en los sectores públicos y privados.

Artículo 14- Declárase de interés público la constitución y funcionamiento de asociaciones para el desarrollo de las comunidades, como medio de estimular a las poblaciones a organizarse para luchar a la par de los organismos del Estado, por el desarrollo económico y social del país.

Artículo 19- El Estado, las instituciones autónomas y semiautónomas, las municipalidades y demás entidades públicas quedan autorizados a otorgar subvenciones, donar bienes, o suministrar servicios de cualquier clase a estas asociaciones, como una forma de contribuir al desarrollo de las comunidades y al progreso social y económico del país. El Estado incluirá en el Presupuesto Nacional, una partida equivalente al dos por ciento del estimado del impuesto sobre la renta de ese período, el cual se girará al Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad, para las asociaciones de desarrollo de la comunidad debidamente constituidas y legalizadas.

Artículo 35- La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad establecerá un control minucioso de las actividades económicas de las asociaciones, para lo cual deberá organizar un sistema especial de inspección y auditoría. Para estos efectos, la Dirección indicará en cada caso cuáles registros contables debe llevar la asociación y que tipo de informes debe rendir periódicamente.

Sumado a esto, el Reglamento a la ley N° 3859 sobre el desarrollo comunal (2010) se destacan los siguientes artículos;

Artículo 2- La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad actuará como instrumento básico de desarrollo, con el fin de fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las comunidades del país, para lograr su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Artículo 11- Las asociaciones para el desarrollo de la comunidad son organismos comunitarios de primer grado, con una circunscripción territorial determinada. Son entidades de interés público, aunque regidas por las normas del derecho privado, y como tales, están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualesquiera organismos públicos y privados. De esta misma forma, se incorporan a las estrategias y planes de desarrollo regional y a la descentralización.

Artículo 38- (b) Formular un plan bienal de trabajo que será ejecutado por programas anuales, dirigidos a promover el desarrollo económico y social del área de acción.

Artículo 58- Las asociaciones de desarrollo tendrán las siguientes finalidades:

a) Estimular la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, en un esfuerzo total para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad.

b) Luchar por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población, organizando y coordinando los esfuerzos y habilidades de los habitantes de la zona respectiva.

c) Realizar proyectos de educación, formación y capacitación comunitaria, dentro de una estrategia de desarrollo socioeconómico y cultural.

f) Participar plenamente en los planes de desarrollo local, regional y nacional, coordinando su acción con las municipalidades, agencias del Estado y organismos internacionales, que faciliten el desarrollo de los distintos proyectos en la comunidad.

Artículo 61- Siempre que en el presupuesto de las asociaciones figuren fondos provenientes de subvenciones, donaciones o contribuciones provenientes del Estado, de las instituciones públicas o de las municipalidades, la Contraloría General de la República podrá ejercer las facultades de control y supervisión de conformidad con la Ley.

Por último, la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (CONADECO); órgano máximo de las organizaciones comunales del país, es el encargado de realizar el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad (PNDC) (2016), el cual es comprendido como:

Una herramienta que permite cumplir con los requerimientos de la Contraloría General de la República sobre la programación que deben de realizar todas las entidades públicas del país, en el cual se relaciona la necesidad de contar con un Plan de Desarrollo para desarrollar correctamente los planes operativos institucionales anuales y sus presupuestos. (p. 7).

Capítulo III: Marco teórico y conceptual

En el presente capítulo, se abordarán las principales tesis que tendrán como fundamento la investigación desarrollada. Su principal objetivo es establecer las bases para comprender y fundamentar los diferentes argumentos; de manera tal, el tema de estudio pueda ser analizado, desde una concepción amplia que contribuya a establecer posibles soluciones al problema expuesto, a partir de investigaciones, conceptos e ideas elaboradas anteriormente.

Esta investigación tiene como principal objetivo conocer los procesos de planificación y gestión en una organización comunal, por lo que a continuación se mencionan teorías y conceptos acerca de la comunidad, organización, la planificación y la gestión organizacional. Además, se menciona el concepto de desarrollo local y comunal, para comprender cómo desde una asociación de desarrollo integral se puede aportar a estos temas.

En primera instancia es fundamental comprender que para gestionar acciones que promuevan el desarrollo, es necesario una comunidad que trabaje para potenciar las características de los mismos, entendiendo comunidad como, según Montero, citado en Carvajal, (2011) “Un lugar construido física y emocionalmente del cual nos apropiamos y que nos apropia, para bien y para mal” (p.18).

Además, Zarate, citado en Carvajal (2011) considera que: “Comunidad es integralidad, totalidad, heterogeneidad, a veces conflicto, pero, en definitiva: vida cotidiana y relaciones directas en un escenario geográfico determinado, donde los sujetos en esa vida social encuentran, reciben y toman lo necesario para desarrollarse” (p. 24).

Las comunidades al estar integradas por un conjunto de personas son cambiantes, y estos cambios son definidos por una serie de factores comunes, como lo son la historia, cultura, entre otros. Estas condiciones conllevan a que los miembros de las comunidades decidan organizarse, de manera que les permita trabajar en conjunto para satisfacer necesidades comunes.

Una manera de trabajo en conjunto desde la formalidad es por medio de la creación de organizaciones, la cual según Jones (2008) se define como: “Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas” (p. 2).

Además, desde las organizaciones se pueden generar procesos de descentralización, permitiendo desarrollar acciones que incorporen a la ciudadanía en la toma de decisiones, como lo menciona Alvarado y Esquivel (2002):

Uno de los objetivos principales de la descentralización es facilitar un mayor acercamiento de los ciudadanos a la toma de decisiones que lo involucran y lo afectan. La proyección de la acción del Estado a través de los entes de ejecución local adquiere más legitimación al lograr respuestas oportunas a las demandas de la comunidad (p. 9).

De lo anterior, se puede destacar que los procesos de descentralización pueden facilitar el trabajo en conjunto para la atención de las necesidades que presentan las comunidades, permitiendo a las organizaciones autogestionar sus acciones. Un medio para desarrollar esto es la planificación organizacional, la cual es un proceso que posibilita establecer mecanismos eficientes y eficaces para lograr los objetivos planteados.

La planificación organizacional se puede desarrollar en tres niveles (estratégico, táctico y operacional), permitiendo establecer una pauta para definir, ejecutar y evaluar las acciones organizacionales. Además, Salazar y Romero (2006) consideran que esta abarca:

El establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro). (p. 5).

Por otro lado, la gestión organizacional es un proceso que está vinculado a la dinámica del entorno en el que se desenvuelven las personas, permitiendo visualizar elementos fundamentales del comportamiento organizacional que inciden en el cumplimiento de los objetivos comunes. Además, Huergo (s.f) menciona que: “En la gestión se toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto” (p.3).

Por su parte, Davalos (s.f) aduce que: “La gestión se encamina a definir la acción, el impacto y el efecto de la integración de los procesos de una organización” (p.6), evidenciando la importancia de la articulación entre las diferentes áreas para el logro de las acciones propuestas.

Sumado a ello, Huergo (s.f.) propone lo siguiente:

La acción de gestionar atraviesa a toda la institución, en sus relaciones inmediatas, en la coordinación interna, en las maneras de establecer o de frustrar lazos de trabajo, comunidades de trabajo, en la selección de determinados medios, en el conjunto de opciones que se adoptan a la hora de interactuar con otras instituciones. No es sólo conducción o dirección, aunque las implique. (p. 3).

Igualmente, autores como Chiavenato (2009) y Rodríguez (1996), coinciden en que el proceso de gestión implica aspectos como; poder y liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones, conflicto, cultura y clima organizacional.

Cabe destacar que estos procesos organizacionales pueden aportar al desarrollo dentro de una comunidad, como señala Ander-Egg, citado en Carvajal (2005), señala que: “Cuando se habla de desarrollo de la comunidad se señala como objetivo lograr que las comunidades impulsen su propio desarrollo y resuelvan sus problemas más agudos” (p. 42).

Para lograr lo anterior, es necesario que haya un fortalecimiento de los procesos comunales, respecto a esto Montero (2009) indica que es:

Un proceso que realizan las comunidades (que no es ni uniforme ni homogéneo) para desarrollar y potenciar capacidades, y obtener y administrar recursos, a fin de lograr desarrollos y transformaciones dirigidas al bienestar colectivo y a la superación de relaciones de opresión, sumisión o explotación. (p. 616).

Aunado a ello, Montero, citada en Mardones y Velásquez (2015) sostiene que: “Es un proceso organizado, colectivo, libre, incluyente, en el cual hay una variedad de actores, de actividades y de grados de compromiso, que están orientados por valores y objetivos compartidos, en cuya consecución se producen transformaciones comunitarias e individuales. (p.82).

Asimismo, en los procesos de fortalecimiento la participación ciudadana es de suma importancia, debido a que los habitantes son los encargados de identificar las necesidades con prioridad de intervención para buscar alternativas que solucionen las problemáticas, por ende, generar un fortalecimiento en diferentes aspectos de la comunidad. Además, como afirma Montero (2009), para ejecutar acciones que fomenten el desarrollo se debe: “(...) conocer cuál es la condición de esa comunidad, cuál su grado de organización, de participación y de compromiso” (p. 618).

Por otra parte, los agentes internos y externos colaboran en la búsqueda del fortalecimiento comunitario en aras de propiciar desarrollo en la misma, al respecto Mardones y Velásquez (2015) señalan que:

Fortalecer una comunidad no significa que un agente externo interviene para brindarles fuerza a personas desvalidas, miembros de una determinada comunidad, sino que es un proceso que realizan las comunidades para desarrollar y potenciar crítica y reflexivamente sus capacidades y recursos. (p.83).

Respecto a lo anterior, Martínez, citado en Carvajal (2011) sugiere que: “El desarrollo comunitario no es un modelo que impongan fuerzas externas o ajenas a la región, en la respuesta que ésta desdobra desde sus adentros, desde sus capacidades y sus materialidades de las que se ha apropiado socialmente” (p. 50).

Es así como, en el proceso de desarrollo comunal y local la participación de las comunidades es de suma importancia, porque las personas se pueden apropiarse de los espacios de toma de decisiones, lo que les permite planificar y gestionar las acciones necesarias para generar bienestar colectivo. De esta manera, Casalis (2009) define desarrollo local como:

Un proceso complejo, que es producto de una construcción colectiva a nivel local, que tiene como objetivo movilizar los recursos del territorio en torno de un proyecto común e incluir al conjunto de la población. Supone una perspectiva integral del desarrollo, es decir, que incluye la dimensión social, política, ambiental, cultural, el perfil productivo, etcétera. (p.1).

Entonces, se puede decir que el desarrollo local tiene como finalidad aprovechar y crear nuevas oportunidades a partir de las características endógenas del territorio, esto en conjunto con los distintos sectores que ahí funcionan. A la vez, se puede considerar un proceso gestor de desarrollo, donde las propias comunidades son las encargadas de proponer acciones que encaminan al bienestar social, contemplando las oportunidades respecto al contexto en el que se encuentran.

También, en el proceso de desarrollo local la participación es fundamental, respecto a esta Jiménez (2012) se refiere: “Como expresión democrática se hace patente en la reflexión y propósitos claros definidos a partir de una actitud colectiva participativa y creadora, que supere el individualismo de base utilitaria que nos vende la globalización” (p. 52).

En síntesis, los distintos conceptos abordados permiten generar una comprensión teórica de los procesos de planificación y gestión organizacional que se dan en el ámbito comunal, definir qué es comunidad y organización permite comprender cómo desde estas se gestionan procesos para promover el desarrollo comunitario.

La planificación y gestión organizacional desde las organizaciones de base pueden ser un medio utilizado en el desarrollo comunal y local, debido a que facilita orientar la toma de decisiones para generar cambios que conduzcan al bienestar de las personas. Esto, considerando las características propias del territorio y las dinámicas sociales.

De igual manera, la participación y el fortalecimiento comunal resultan de gran relevancia para la formulación y ejecución de acciones enfocadas en promover el desarrollo, dado que las personas que se desenvuelven en el ámbito comunal son las que poseen un conocimiento amplio de lo que requiere una intervención.

Por ello, resulta necesario que desde las organizaciones comunales haya procesos de planificación y gestión organizacional orientados a trabajar de manera conjunta para el logro de objetivos comunes, ello en aras de propiciar condiciones que mejoren la calidad de vida de la población, es decir, acciones que generen desarrollo.

Capítulo IV: Marco Metodológico

El marco metodológico, que se desarrolla a continuación, permite describir y explicar los mecanismos que se utilizarán en el análisis de la problemática de la investigación, abarcando los criterios teóricos-metodológicos como; el enfoque, tipo de estudio, los sujetos y fuentes de información, la estrategia de campo y las técnicas a implementar para la recolección de datos.

4.1. Paradigma y enfoque de investigación

El presente trabajo se realiza bajo el paradigma de la investigación científica naturalista y socio-crítico, pues se espera realizar un análisis que permita comprender las acciones humanas y la vida social. Respecto a las investigaciones que se guían bajo este paradigma Barrantes (2002) señala que: “La finalidad de la investigación es comprender e interpretar la realidad, los significados de las personas, percepciones, interacciones y acciones” (p. 61).

El paradigma naturalista mantiene una relación entre la teoría y la práctica, siendo esto de suma relevancia para la presente investigación permitiendo situarla de acuerdo a un modelo para explicar la realidad del estudio. Además, este paradigma se enfoca en el análisis de los procesos, siendo estos construidos durante las investigaciones mediante el descubrimiento exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo, de esto Barrantes (2002) menciona lo siguiente:

La teoría y la práctica están relacionadas y se retroalimentan mutuamente. No se admite la posibilidad de generalizar los resultados, pues estos están limitados en un tiempo y en un espacio, o sea, se desarrolla un conocimiento ideográfico, centrándose en el estudio de las diferencias y peculiaridades determinadas por el contexto; por lo tanto, no interesan las relaciones de causa-efecto; ya que se cree firmemente que los fenómenos tienen múltiples factores asociados, y no a unas pocas causas. (p. 62).

Asimismo el paradigma socio-crítico permite que las personas se involucren en los procesos por medio de la acción-reflexión-acción para lograr la transformación social, según Orozco, citado en Loza et al. (2020) consideran que; “el paradigma socio-crítico tiene como finalidad sembrar las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos de las comunidades, considerando la intervención activa de sus miembros” (p.3).

Además, al ser naturalista y socio-crítico utiliza el enfoque cualitativo, y de acuerdo a Bonilla y Rodríguez, citado en Carvajal (2005) consideran que este responde a: “Un orden dinámico creado por la acción de los participantes cuyas significaciones e

interpretaciones personales guían sus acciones. Imagen socialmente construida por los miembros de la sociedad” (p.10).

Relacionado con lo anterior, el enfoque cualitativo es utilizado debido a que durante el trabajo de campo se mantendrá una relación participativa con el sujeto de estudio que permita ahondar en los diferentes puntos de vista, así como la interpretación de la realidad, en vista de que se pondrán establecer distintos mecanismos para la recolección y análisis de situación del estudio.

4.2. Definición del tipo de estudio

El método que se emplea es el estudio de caso, pues se pretende indagar en aspectos específicos de la planificación y gestión organizacional que se lleva a cabo en la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña, esto con la finalidad de analizar problemas prácticos, Monje (2011) sostiene que: “Su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo” (p. 117).

Asimismo, la investigación es de tipo aplicada, ya que con la realización de esta se pretende transformar una realidad, es decir da solución a las problemáticas detectadas. Refiriéndose a ello Barrantes (2002) enfatiza que: “Su finalidad es la solución a problemas más prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa” (p.64).

Según los criterios de clasificación de la investigación, el alcance temporal es longitudinal, esto debido a que la indagación estudiará un problema que se desarrolla en diferentes momentos, niveles y edades dentro de la población. Al mismo tiempo, tendrá una profundidad u objeto de tipo exploratoria, que según Barrantes (2002): “Es una investigación que se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una posterior más profunda” (p. 64).

También, se considera de tipo descriptiva, Carvajal (2005) alude que este tipo de investigación “selecciona las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada” (p.12). Además, Cárdenas y Salinas (2008) mencionan que: “Los estudios descriptivos pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren” (p. 62).

Su carácter de medida es cualitativa debido a que necesitará información que será recolectada de aspectos observables y cuantificables, sin embargo, se apoyará en

información estadística, esto dado que se estudiarán acciones humanas y de la vida social.

Por último, la orientación que asume la investigación es analítica-descriptiva, puesto que busca orientar la toma de decisiones para cambiar o mejorar una determinada situación, esta orientación es la adecuada a la investigación porque busca comprender el objeto de estudio para generar una propuesta en función de transformar la situación inicial.

4.3. Definición de los sujetos y fuentes de información

En cuanto a las fuentes de información, se utilizarán fuentes secundarias y primarias; dado que se recolectará información existente y se generará nueva mediante la recolección de datos por medio de distintos instrumentos de investigación.

Respecto a las fuentes secundarias Barragán et al. (2003) plantean que: “La documentación secundaria o bibliográfica es producto de la investigación o proceso de reflexión del autor o de los autores, y puede o no asentarse en documentación primaria. Documentación secundaria o bibliográfica es un libro, un artículo, etc.” (p.269). Mientras que las fuentes primarias, según González y Maranto (2015): “Contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona” (p. 3).

La principal unidad de observación es la Asociación de Desarrollo Comunal de San José de la Montaña, debido a que se busca conocer de fondo los procesos de planificación y gestión organizacional que se llevan a cabo en la misma y como desde esto se puede aportar al desarrollo comunal. Además, esta será la encargada de ejecutar la propuesta que se plantee para la solución de las problemáticas detectadas.

De esta forma, los sujetos que formarán parte del estudio son; miembros de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña y los representantes de los comités que la componen, entidades públicas y privadas interesadas en los procesos de planificación y gestión organizacional que realiza la asociación, como lo son DINADECO y la municipalidad de Barva. Igualmente, los actores locales (comercios, iglesias y otras organizaciones comunales) que se encuentren relacionados en su dinámica.

La obtención de la información se realizará por medio de fuentes primarias y secundarias, donde se consultaran documentos acerca de los planes nacionales y regionales de desarrollo de la comunidad, y el plan de trabajo de la asociación.

Además, información documental sobre los estatutos, reglamentos, la ley N° 3859 que rigen a las asociaciones de desarrollo en el país, con el objetivo de contextualizar y describir el ámbito en el que trabajan las mismas. También, se recolectará información por medio de talleres (grupos focales) y entrevistas.

4.4. Estrategia de campo

La estrategia de campo que se desarrollará para alcanzar los objetivos de la investigación serán los siguientes:

En primera instancia, para caracterizar el contexto organizacional e institucional de la asociación se pretende consultar distintos documentos en instituciones como DINADECO, la Municipalidad de Barva y la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña. Además, se realizarán entrevistas estructuras con la finalidad de conocer cuáles han sido los niveles, mecanismos de participación y los vínculos con organizaciones locales.

En seguida, se realizarán entrevistas a los miembros de la Junta Directiva actual y comités de la asociación, además, a los actores locales de la comunidad. De igual manera se abordará por medio de este instrumento la metodología de trabajo, elementos del comportamiento organizacional, estructura financiera y las acciones realizadas por la asociación, con la finalidad de comprender cómo es la planificación y gestión organizacional. Asimismo, se consultarán distintos documentos que han sido elaborados por ella.

Además, para determinar los factores que inciden en la planificación y gestión organizacional a nivel interno y externo se pretenden realizar entrevistas y grupos focales a los miembros de la Junta Directiva y a otros miembros que integran la asociación, como representantes de los comités.

Una vez recolectada la información mediante los distintos instrumentos y técnicas se sistematizará y analizará la misma, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados y de esta manera proceder a la elaboración de la propuesta.

4.5. Técnicas de recolección, procesamiento y análisis de información

Para identificar los actores sociales involucrados en esta temática se utilizarán técnicas grupales, así como un mapeo de actores para conocer la dinámica que hay cuando estos se articulan, se relacionan o la forma en que se desenvuelven en un espacio determinado. De igual manera, se pretende desarrollar entrevistas y cuestionarios para conocer más detalladamente la situación actual de la asociación de desarrollo integral de San José de la Montaña.

Por lo cual, se pretende implementar la entrevista estructurada, permitiendo que los actores sociales brinden información relevante sobre las conductas, opiniones y acciones en relación con la planificación y gestión realizada por la asociación. Aunado a esto, Monje (2011) señala que: “Una entrevista estructurada es la que emplea un cuestionario (o guion de entrevista) con el objeto de asegurarse que a todos los encuestados se les hacen las preguntas de manera estandarizada, esto es, de igual modo y en el mismo orden” (p.134).

Asimismo, las entrevistas se aplicarán de forma individual, ya que como lo menciona Cárdenas y Salinas (2009): “Es relativamente fácil concertar una entrevista entre dos personas, para el entrevistador resulta menos complejo concentrar su atención y comprensión en un solo actor que acapare su atención y la transcripción también se facilita por ser la voz de una misma persona” (p.378).

Esta técnica es útil, eficaz y flexible para la recolección de información relevante y significativa, debido a que permite un acercamiento, de manera directa, con el entrevistado captando las opiniones y sensaciones de este para realizar un análisis por medio de los insumos técnicos que se adquirieron de las experiencias de los mismos, logrando así una construcción social individual o colectiva referente a un objeto de estudio.

Sumado a lo anterior, se realizarán cuestionarios autodiligiados, los cuales según Monge (2011) se definen como: “Un formato resuelto en forma escrita por los propios sujetos de la investigación. Tiene la ventaja de que reduce los sesgos ocasionados por la presencia del entrevistador, es un formato simple que facilita el análisis y reduce los costos de aplicación” (p. 136).

Otra de las técnicas a implementar son los grupos focales, Delgado et al (2006) menciona que son comprendidos como:

Un tipo de grupo de discusión que proviene del marketing y es utilizado para conocer las percepciones y opiniones de grupos de personas con características comunes y lograr, a través de la interacción, el enriquecimiento del discurso

sobre un determinado tópico. Sólo se describirán los aspectos diferenciales con el grupo de discusión. (p.65).

La última etapa consistirá en efectuar una serie de talleres con el objetivo de sistematizar, analizar y validar la información con los actores involucrados de manera que faciliten la construcción de la propuesta como las acciones estratégicas.

4.6. Categorías de análisis

En este apartado se describirán las categorías de análisis de acuerdo con cada uno de los objetivos planteados.

4.6.1. Contexto organizacional e institucional

La primera categoría aborda las características organizacionales e institucionales de la comunidad de San José de la Montaña, con la finalidad de incorporar en el análisis de la gestión el contexto en el que se enmarca el accionar de la Asociación de Desarrollo Integral.

4.6.2. Aspectos de Planificación y Gestión Organizacional

Esta categoría abarca el comportamiento organizacional, el manejo de recursos y estrategias que se desempeñan a nivel organizacional. Con dicho análisis se pretende aclarar los aspectos de la planificación y gestión organizacional de la asociación, ello para contemplar los factores internos y externos que inciden o repercuten en las acciones y decisiones de la asociación para el desarrollo comunal.

Figura 3*Matriz metodológica de los objetivos de la investigación*

Objetivo Específico	Dimensión	Definición	Componente	Aspectos a considerar	Técnicas
Caracterizar el contexto organizacional e institucional de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña para comprender el entorno en el que se desarrolla su accionar.	Contexto organizacional e institucional	Características organizacionales e institucionales que se enmarca en el accionar de la Asociación de Desarrollo Integral.	Contexto organizacional.	1.1.Mecanismos y niveles de participación. 1.2.Vínculos con otras organizaciones locales.	Revisión y análisis documental. Entrevistas estructuradas y cuestionarios.
			Contexto institucional.	2.1. Instituciones involucradas en el proceso de gestión.	
Describir los elementos de la planificación y gestión organizacional de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña para determinar los factores que dificultan o contribuyen en su labor	Aspectos de planificación y gestión organizacional	El comportamiento organizacional, manejo de recursos y estrategias que inciden en el desempeño a nivel	Metodologías de trabajo de la organización.	1.1.Formas de trabajo en los diferentes espacios de gestión. (Estructura organizacional informal). 1.2. Formulación y ejecución de estrategias 1.3. Comportamiento	Entrevistas estructuradas y cuestionarios. Revisión y análisis documental. Grupos focales.

organizacional.		organizacional.		organizacional (canales de comunicación, toma de decisiones organizacionales, manejo de conflictos, trabajo equipo y liderazgo).	
			Estructura financiera.	2.1. Financiamiento. 2.2. Distribución, control y seguimiento del recurso financiero.	
			Acciones realizadas por la asociación.	3.1. Proyectos, acciones y actividades (índole comunal, sostenibilidad de la asociación, específicos de la población, con otras instituciones).	

4.7. Alcances y limitaciones del estudio

Los alcances del presente estudio son los siguientes:

- La investigación aspira a conocer la gestión de la asociación con relación a los procesos de planificación.
- Otro de los alcances es que se pretende estudiar como los factores externos e internos inciden en los procesos de planificación desarrollados desde la asociación.
- Asimismo, se espera tener una perspectiva más amplia del contexto social e institucional en el que se desarrolla la asociación.
- Además, se espera que los beneficiados de la investigación sean los integrantes que componen el equipo de trabajo actuales y futuros de la ADIJSM.
- El estudio tiene interés en que se fomenten los procesos de planificación en la asociación.

En cuanto a las limitaciones se describen las siguientes:

- La investigación abordará específicamente a los miembros de Junta Directiva y los representantes de los comités de la asociación de la comunidad de San José de la Montaña y no se ahondará con los vecinos de la comunidad.
- El análisis del contexto será desarrollará especialmente a partir de fuentes secundarias.
- De igual manera, la ejecución y evaluación de la propuesta estará a cargo de la Junta Directiva de la asociación de desarrollo.

4.8. Factores éticos de la investigación

Los factores éticos que se contemplan dentro de esta investigación son el consentimiento informado, la confidencialidad y el principio de integridad. La finalidad de los mismos es que se puedan proteger y respetar a los participantes durante el proceso y que esto no implique daño de ningún tipo. A continuación, se describirá cada uno de ellos:

En primera instancia, la investigación partirá de un consentimiento informado por parte de los involucrados, que se refiere a dar a conocer el propósito por el cual se va a realizar la investigación para que sea un proceso transparente.

En cuanto a la confidencialidad, la investigación pretende resguardar la información brindada por parte de los participantes, de manera tal que estos sean utilizados específicamente durante el desarrollo de la investigación.

Por último, se contemplará el principio de integridad, con el cual se pretende que los participantes no se vean afectados de manera psicológica, moral o física, mientras se esté realizando el proceso.

Como conclusión, la información obtenida se utilizará para el desarrollo de la investigación con el objetivo de que se elabore de manera conjunta un producto final, ello bajo un marco de valores como el respeto, la honestidad, la transparencia y la objetividad.

Capítulo V: Análisis de resultados

En el siguiente apartado se desarrollan los principales resultados de la investigación, esto, a partir de la recopilación de información mediante cuestionarios, entrevistas y un grupo focal a miembros de la Junta Directiva y los representantes de los comités de la ADISJM. El análisis se estructura en dos dimensiones; contexto organizacional e institucional, y, aspectos de planificación y gestión organizacional.

5.1. Contexto Organizacional e Institucional

5.1.1. Contexto Organizacional

Como parte del contexto organizacional, se contemplan los mecanismos y niveles de participación que se dan en los procesos desarrollados en la ADISJM, también, los vínculos que existen con otras organizaciones comunales.

Para iniciar, en la información recolectada las personas expresan que los mecanismos (formales e informales) más utilizados son: el “de boca en boca”, medios digitales como la página web de la ADISJM, redes sociales como Facebook y WhatsApp. Además, se implementan volantes, mantas, afiches (zonas recreativas, supermercados y pulperías) y cartas (que suelen ser trabajadas como acuerdos por parte de la Junta Directiva).

Otro de los mecanismos son las asambleas ordinarias y extraordinarias, las cuales según el Reglamento a la Ley N° 3859 (artículo 38, inciso j, 2010) deben ser convocadas y anunciadas por la Junta Directiva mediante distintos medios de difusión a la comunidad.

Sobre el tema de los niveles de participación las personas señalan que se dan dependiendo del tipo de proceso que se esté llevando a cabo (el interés en participar de los procesos depende de las problemáticas que requieran solventar dentro de cada comunidad/barrio), donde se puede identificar una participación activa (mayormente en actividades) y neutra o pasiva (mayormente en proyectos, acciones o planificación y gestión organizacional).

En cuanto a vínculos con organizaciones a nivel comunal, los mencionados fueron los siguientes: seguridad comunitaria, Escuela Arturo Morales Gutiérrez, Colegio Norma Steinvorth, iglesia evangélica y católica, radio La Voz de la Montaña, ASADA y comercios

locales. Una de las personas encuestadas opina que estos vínculos son de comunicación y trabajo, donde existe disposición de unir esfuerzos para trabajar en pro del desarrollo para el distrito de San José de la Montaña.

Como se puede visualizar de la información recolectada, los mecanismos de participación implementados son mayormente informativos, pues se utilizan para comunicar a la población de diferentes actividades (temáticas) o labores que realiza la asociación, y en menor medida para generar involucramiento de la comunidad en los procesos de planificación y gestión organizacional.

Asimismo, los niveles de participación en los procesos organizacionales (gestión y planificación) de la ADISJM se dan principalmente de manera superficial, lo cual genera que la toma de decisiones sea centralizada, siendo las mismas personas las encargadas de estos procesos, lo cual limita a que existan diferentes perspectivas de trabajo.

También, dentro de la comunidad la asociación cuenta con diferentes vínculos para unir esfuerzos con otras organizaciones, lo cual permite que haya una línea de trabajo similar y complementaria. Esto ayuda a implementar distintas áreas de trabajo o de interés para tener un mayor alcance en las actividades, acciones y proyectos que realiza la ADISJM.

En conclusión, como parte del contexto organizacional en el que se desenvuelve la ADISJM, se refleja que existe una relación directa entre la población y las organizaciones comunales, y al mismo tiempo, estas con los procesos de planificación y gestión desarrollados por la asociación, ya que se dan de manera simbiótica.

5.1.2. Contexto Institucional

Las alianzas, vínculos o relaciones que tiene la asociación con otras instituciones u organizaciones a nivel local, regional y nacional son parte de los elementos que se abarcan en el contexto institucional.

Sobre las alianzas organizacionales, en la información recolectada las personas señalan como instituciones con las que se poseen alianzas a: DINADECO, Ministerio de Seguridad Pública y gobierno local (municipalidad de Barva), destacando que estas se dan mayormente de forma colaborativa (presupuesto, formación, capacitación y herramientas para los procesos administrativos).

Relacionado a lo anterior, desde la perspectiva de las personas, algunas razones por las cuales la ADISJM busca mantener este tipo de alianzas es por un tema de índole financiero (pues las organizaciones manejan presupuestos que pueden llegar a beneficiar a la ADISJM), para obtener herramientas que permitan cumplir con los proyectos (formación y capacitación) y trabajar en conjunto.

Al mismo tiempo, los vínculos existentes entre la ADISJM con otras organizaciones son: Embajada de Japón, INA, Universidades públicas (UNA, UCR) y MOPT, estas se dan en mayor parte como relaciones de apoyo y asistencia en las áreas de trabajo que requiera la asociación.

Propiamente, en el tema de instituciones involucradas en el proceso de gestión que realiza la asociación, resalta principalmente DINADECO, el cual funge como ente rector, asumiendo una serie de compromisos relacionados de manera directa con la gestión de la ADISJM. Entre ellos se encuentran: aprobar el plan de trabajo de las asociaciones, asesorar técnicamente en diferentes aspectos (investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación), otorgar financiamiento, ejercer control y seguimiento.

Como se observa en lo anterior, las alianzas y vínculos que se dan en la organización son en su mayoría colaborativos, puesto que las instituciones no se involucran de manera directa en los procesos de planificación y gestión realizados por la ADISJM, exceptuando al ente rector (que por ley le corresponden una serie de obligaciones).

Se infiere que, la asociación trabaja en un contexto institucional donde existen diferentes organizaciones que apoyan y aportan al proceso de desarrollo comunal, sin embargo el alcance de estas alianzas es débil, pues se dan de manera superficial e intermitentes (al ser para acciones o proyectos específicos).

5.2. Aspectos de Planificación y Gestión Organizacional

5.2.1. Metodologías de Trabajo de la Organización

Dentro de este apartado se abarcan diferentes temáticas relacionadas con las metodologías de trabajo desarrolladas en los procesos de planificación y gestión en la organización, entre ellos: formas de trabajo, formulación y ejecución de estrategias, y, elementos del comportamiento organizacional.

Respecto a las formas de trabajo, se destaca como importante que la asociación de manera formal, por ley (N° 3859), labora bajo la siguiente estructura organizativa:

Figura 4

Organigrama Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña



En la anterior figura, se visualizan los niveles jerárquicos desde los cuales trabaja la asociación, así como las relaciones (responsabilidades, funciones y obligaciones) existentes entre los diversos niveles, esto para facilitar el trabajo que se realiza a nivel organizacional. La asociación cuenta con seis comités encargados de (como se menciona en el artículo 55 del reglamento a la ley N° 3859) apoyar el trabajo de la Junta Directiva con sus respectivos ejes temáticos.

Además, según la información recolectada otras de las metodologías de trabajo utilizadas por las personas en la asociación son: por objetivos o metas, con base al plan de trabajo y de manera conjunta (brindar apoyo) con comités u otras organizaciones en determinadas actividades.

De lo anterior, se refleja que la estructura organizativa representa una forma de trabajo para la ADISJM, ya que las relaciones jerárquicas se dan, pero con poca articulación pues los comités tienen un débil involucramiento en los procesos de la junta y viceversa. Los procesos articulados son más de índole colaborativo para gestionar recursos necesarios en las actividades específicas desarrolladas por cada comité.

En cuanto al proceso de formulación y ejecución de estrategias, en el artículo 32 de la ley N°3859 se constituye que las asociaciones están en la obligación de formular un programa de actividades aprobado por DINADECO. En el caso de la ADISJM, las acciones formuladas se establecen en un plan de trabajo anual para su posterior ejecución.

Según las entrevistas y cuestionarios, se alude que estas acciones surgen a partir de necesidades, problemáticas o solicitudes que se presentan en las diferentes comunidades, donde los comités, Junta Directiva, grupos organizados y algunas organizaciones locales (como la iglesia católica, evangélica y algunos empresarios privados) son participes y generan aportes en el proceso.

Sumado a ello, mencionan que las acciones trazadas en el plan de trabajo organizacional se realizan en conjunto para determinar cuáles son los proyectos que se van a incluir y trabajar. Igualmente, la ADISJM realiza acciones que no se tienen contempladas en el plan de trabajo, esto siempre y cuando haya recursos disponibles.

Además, cada comité debe contar con un plan de trabajo anual (aprobado por la asamblea) donde las acciones deben estar ligadas al plan de trabajo organizacional, sin embargo, los comités cuentan con estrategias propias. Por último, dentro de la formulación, se considera el aporte que puede generar la vinculación con entes involucrados en desarrollo comunal. Respecto a proyectos que se están ejecutando, la ADISJM toma un rol de facilitadora y fiscalizadora.

Debido a esta relación, se preguntó a las personas representantes de los comités cada cuanto se formulan, como surgen y se integran los proyectos, acciones y actividades desarrolladas por los comités.

En cuanto a la formulación, se menciona que se programan y realizan por temas (limpieza de ríos, información sobre reciclaje, entre otros) o por épocas, dependiendo de las actividades que se presenten en los diferentes meses (como la semana cívica, campeonatos verano-invierno, etc.), donde la relación con la ADISJM se da en mayor medida para gestionar recursos (es una relación estratégica). Algunos representantes de los comités desconocen cómo se maneja la formulación y desarrollo de actividades y proyectos.

De igual manera, se señala que estos surgen por iniciativa de la Junta Directiva (a nivel macro desde el plan de trabajo), por los mismos comités y grupos organizados, haciendo referencia que para estos procesos se procura el diálogo, tratando de llegar a acuerdos comunes.

Ahora bien, para la integración de los proyectos, actividades y acciones (que se dan desde los comités) a la estrategia global de la asociación indican que se articulan por medio del reglamento, informando a la ADISJM (proyectos, acciones y actividades) y en

reuniones periódicas con los involucrados de las actividades a realizar. En su realización se debe presentar un orden, donde el equipo de trabajo sea responsable y transparente.

Para definir o priorizar el ámbito en el cual se desarrollan las líneas de acción para la formulación de estrategias, se alude que el trabajo se da por necesidades o inmediatez (como es el caso de la pandemia que ha orientado el trabajo de la ADISJM al ámbito social), donde se destinan recursos financieros y humanos para contribuir o beneficiar a la comunidad, y de acuerdo con el presupuesto de la ADISJM (viabilidad del proyecto).

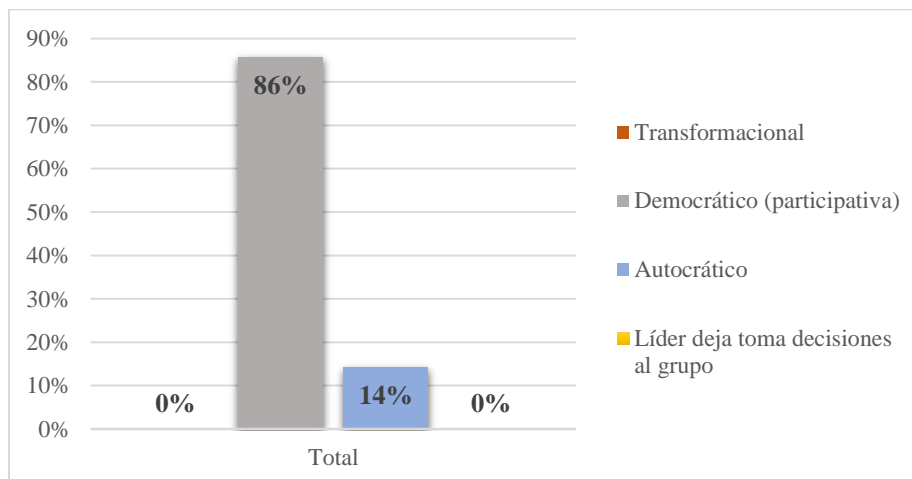
Entonces, de la formulación y ejecución de estrategias se puede decir que se realiza de manera orgánica donde el trabajo se basa, principalmente, en las necesidades o prioridades que surjan de forma inmediata (a corto plazo), al dejar de lado acciones (visión) que se pueden realizar a mediano y largo plazo. Además, se carece de una visión integral entre comités y asociación, pues las relaciones se dan, mayormente a nivel colaborativo, en actividades, rezagando el trabajo conjunto para la gestión y planificación de acciones.

Otros elementos importantes en los asuntos de planificación y gestión son los relacionados al comportamiento organizacional, dado que estos inciden de manera directa en las formas de trabajo. Por ello, siete personas participantes dieron su perspectiva en temas como liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y comunicación.

Acercas del tema liderazgo, se presentaron cuatro tipos, de estos sobresalen el democrático y autocrático, donde hubo una coincidencia de 86% respecto al primero y un 14% al segundo, esto se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Figura 5

Tipos de liderazgo en la ADISJM en el año

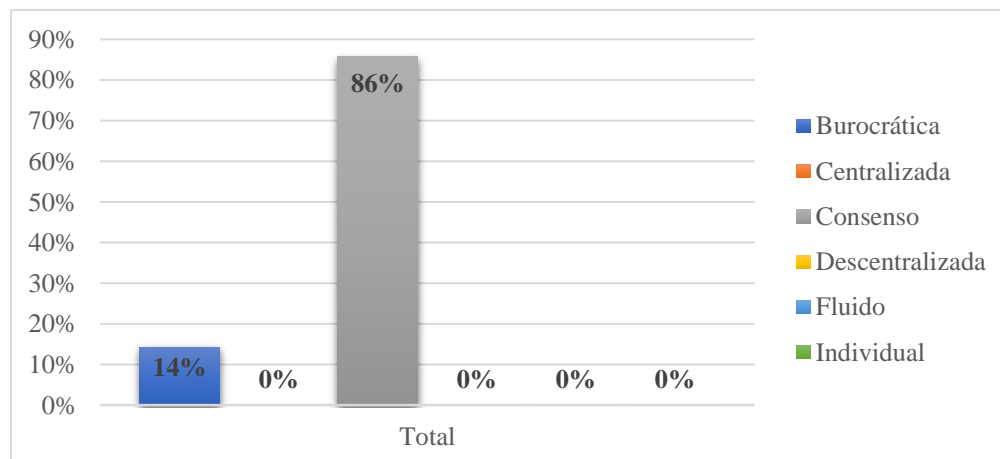


Las personas participantes en las entrevistas y cuestionarios consideran que en la ADISJM sí existe liderazgo, sin embargo los líderes identificados son pocos y se da en relación con el orden jerárquico de la estructura organizativa, donde las personas que representan los diferentes niveles son las consideradas líderes. Aun así, se percibe que estas fomentan la participación en la mayoría de los procesos que lideran.

Por otra parte, en la toma de decisiones, la pregunta realizada se basó en conocer de qué manera se da este proceso dentro de la ADISJM, los principales resultados fueron; de manera consensuada con un 86% y burocrática con 14%, lo cual se refleja a continuación;

Figura 6

Toma de decisiones en la ADISJM en el año 2021

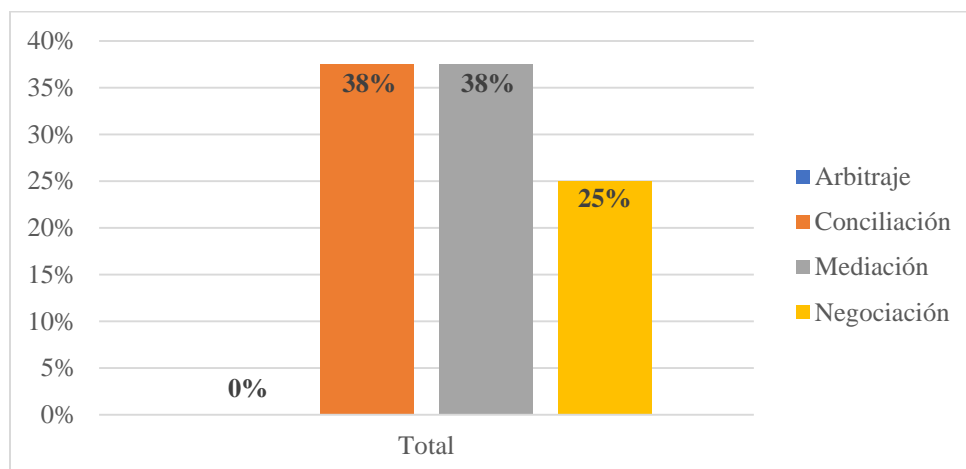


La información recolectada muestra que dentro de la ADISJM el proceso de toma de decisiones se da mayormente en consenso, donde se abren espacios para debatir con las personas involucradas cual es la decisión que se tomará; es decir, las decisiones finales no son tomadas de manera autoritaria. Además, en menor medida, se da la toma de decisiones burocrática, donde estas recaen en los lineamientos establecidos o el orden jerárquico que posee la organización.

Por lo tanto, se refiere a los mecanismos o técnicas utilizadas por la asociación para la resolución de conflictos predominan tres, estos son: negociación, mediación y conciliación, donde representan un 25%, 38% y 38% respectivamente. Lo anterior se observa en el siguiente gráfico:

Figura 7

Mecanismos o técnicas para la resolución de conflictos en la ADISJM en el año 2021



Como se visualiza, los principales mecanismos o técnicas utilizados para la resolución de conflictos en la ADISJM poseen como característica principal el diálogo, resaltando la importancia de intervenir en estas situaciones conflictivas para mantener un ambiente de trabajo armonioso y fluido.

Para la prevención de conflictos, las personas coinciden en que se fomenta la comunicación, la transparencia, la programación de reuniones periódicas y actividades extra laborales. Además, en la agenda de reuniones se incluye un espacio para tratar temas

relacionados con los conflictos (mayormente políticos) donde se busca solucionarlos de la manera más adecuada.

Si el conflicto agrede la integridad de las personas involucradas, se transfiere al ente rector (DINADECO) para que se tomen las decisiones necesarias y así solucionar de la mejor manera la situación.

Por otro lado, los principales canales de comunicación que se utilizan son formales, entre ellos: oficios (generando un respaldo de quienes fueron convocados), correos, panfletos y medios digitales, con los cuales se busca agilizar los procesos.

Igualmente, se preguntó a los representantes de los comités, cómo consideran que los elementos del comportamiento organizacional afectan o contribuyen en la relación entre la asociación y el comité que representan, estos dijeron que, cuando se dan de manera inadecuada forma ambientes hostiles de trabajo, causando una división al momento de trabajar (se trabaja desde cada comité, con líneas de trabajo propias), y que, cuando se dan de manera adecuada se propician espacios de diálogo permitiendo mantener una buena relación de trabajo.

De los elementos del comportamiento organizacional mencionados se refleja que en la ADISJM se pretenden encausar las relaciones a un ambiente de trabajo que permita a la organización realizar su quehacer, es decir, realizar las acciones básicas para cumplir con las tareas que se proponen. Sin embargo, es necesario fortalecer estos elementos para generar un sentido de identidad por parte de todas las personas quienes componen la organización, para así estar orientadas hacia una misma visión.

Por último, mediante un grupo focal se logra reconocer e identificar los principales factores internos y externos que influyen de manera positiva o negativa en las metodologías de trabajo que se utilizan en la ADISJM, entre ellas destacan el presupuesto o recurso financiero, enfoque de trabajo, articulación, voluntad política, burocracia, participación, voluntad de trabajo, diálogo y vínculos organizacionales.

De los factores internos que dificultan de manera negativa el proceso de planificación y gestión en la ADISJM resalta el poco presupuesto o recurso financiero con los que cuenta para ejecutar proyectos. También, se alude que en la organización la prioridad es el “quehacer” antes que el “ser”, lo cual dificulta el trabajo, porque la organización se enfoca a solventar necesidades inmediatas.

Además, en el plan de trabajo anual que utiliza la ADISJM se incluyen algunas acciones (llamadas y trabajadas) como proyectos, y algunas otras de seguimiento a proyectos existentes, lo cual limita a la organización a trabajar acciones que no son esencialmente, necesidades propias de las comunidades.

De esta forma, en la asociación existe poca articulación entre la ADISJM y los comités que la componen, lo cual dificulta plantear y trabajar objetivos (visión/estrategias) comunes, puesto que el trabajo individual y aislado es lo que predomina.

En cuanto a los factores internos positivos que prevalecen en los procesos realizados por la ADISJM, el diálogo es una característica que sobresale, permitiendo generar consenso en la toma de decisiones. Además, dentro de la organización existen personas con voluntad de generar aportes a la organización para así proponer estrategias o acciones que contribuyan de manera integral al desarrollo de la comunidad.

Respecto a factores externos se menciona que la voluntad política por parte de diferentes grupos afecta los procesos de planificación y gestión. Igualmente, la burocracia representa un factor que incide de manera negativa en el desarrollo de acciones y proyectos que beneficien a la comunidad.

Por otro lado, se señala que existe una baja participación (interés) en los procesos que se desarrollan desde la asociación, esto se visualiza como negativo considerando que lo ideal es que la planificación y gestión de la ADISJM surja con y para las comunidades.

Como factor externo positivo resalta que existen vínculos con instituciones y organizaciones a nivel comunal, local y regional, permitiendo así unir esfuerzos y crear alianzas estratégicas para realizar un trabajo en común. También, a pesar de que existe una baja participación, dentro de la comunidad existen algunas personas externas a la organización que brindan o generan aportes en proyectos específicos mediante el trabajo ad-honorem.

En conclusión, las metodologías de trabajo implementadas por la asociación están orientadas a cumplir con el quehacer organizacional, sea desde la Junta Directiva o los comités que la componen, tratando de solventar necesidades o problemáticas inmediatas de las comunidades, dejando de lado la planificación de estrategias a largo plazo. También, es necesario fortalecer algunos elementos que permitan generar sentido de identidad en las

personas que trabajan con la organización, para que así haya un ambiente de trabajo adecuado e integral.

5.3. Estructura Financiera

En el siguiente aspecto se desarrollan elementos como el financiamiento que utiliza la ADISJM, y la distribución, control y seguimiento del recurso financiero que lleva a cabo. Es importante resaltar que estos componentes de la estructura financiera están establecidos en la reglamentación vigente (Ley N°3859 sobre el desarrollo de la comunidad).

Respecto al financiamiento, en la información recolectada se evidencia que la asociación cuenta con financiamiento interno y externo, además, como se expresa en los artículos 19 y 59 del reglamento a la ley (2010) la ADISJM utiliza como fuentes de financiamiento interno ganancias producidas por las actividades lícitas que hace la asociación (bingos, turnos, entre otros) y alquiler de infraestructura (locales comerciales y salón comunal). Estos recursos financieros se destinan, principalmente, a actividades relacionadas con gastos administrativos.

Mientras que a nivel externo, se obtiene mediante donaciones, convenios, subvenciones de la municipalidad de Barva, cuotas que reglamentariamente les corresponden (como por ejemplo el del Fondo por Girar) y recursos provenientes de proyectos por parte de DINADECO, cualquier ONG o embajada (resalta la realizada por la embajada de Japón, se ejecutó un proyecto de siete locales comerciales). Estos recursos son utilizados, generalmente, para financiar proyectos que requieren una mayor inversión.

Igualmente, se menciona que la distribución presupuestaria se da de manera anual, esto se realiza conjunto al plan de trabajo, y los principales criterios para realizar la distribución son el tamaño y la factibilidad de los proyectos.

Por último, la ADISJM realiza el control y seguimiento mediante la rendición de cuentas a nivel interno y externo, considerando aspectos como resultados, gasto de presupuesto y avances en las acciones establecidas en el plan de trabajo. Esto, apoyado en las obligaciones de la Junta Directiva establecidas por ley N°3859 en el artículo 39, inciso e.

A nivel interno, la organización realiza control y seguimiento del presupuesto de manera periódica por el presidente de la Junta Directiva y anualmente por la Asamblea

General. Además, como se menciona en artículo 38 de la ley, corresponde a la Junta Directiva dar informe de lo realizado a nivel presupuestario y acciones a la asamblea general.

Anudado a ello, a nivel reglamentario (artículo 55, Reglamento a la Ley N°3859, 2010) es competencia de la ADISJM regular la estructura y funcionamiento de los comités y grupos de trabajo. También, la Junta Directiva debe supervisar que los fondos generados en los comités sean destinados únicamente para los fines que fueron recaudados.

En cuanto al nivel externo, DINADECO es el ente encargado de supervisar o establecer un control de las actividades económicas de la ADISJM mediante auditorias, e informes por parte de la asociación, como así lo establece la ley en el artículo 35.

En conclusión, la estructura financiera de la asociación está dividida en dos fuentes de ingreso, donde los fondos pueden ser generados de manera propia o provenientes de diferentes organizaciones (pueden ser públicas o privadas). Asimismo, el plan de trabajo es base para realizar la distribución, control y seguimiento de los recursos financieros.

5.4. Acciones realizadas por la asociación

A continuación, se mencionan aspectos acerca de los proyectos, acciones y actividades que se realizan desde la ADISJM, esto, mediante diferentes áreas de trabajo donde se abarcan temáticas a nivel social, económico, cultural y ambiental.

Para iniciar, la asociación determina las áreas de trabajo realizando recorridos en las diferentes comunidades (mediante distintos miembros de la Junta Directiva) detectando las principales necesidades, encausándolas posteriormente por medio de una matriz trabajada y presentada por los comités (dependiendo del área temática) a la Junta Directiva. Este proceso se realiza de manera anual en conjunto con la formulación del plan de trabajo de la asociación.

Actualmente, la ADISJM cuenta con tres áreas temáticas, estas son; apoyo a la infraestructura social, promotora de la economía auto soportable y desarrollo ambiental. La primera comprende subtemáticas como; educación, salud, seguridad ciudadana, cultura, comunicación y deportes. La segunda, los servicios comunales, mejoras en parques y bulevares, actividades sociales, mantenimiento de infraestructura, fuentes de trabajo y apoyo al trabajo local. Por último, el desarrollo ambiental abarca; gestión del

turismo ecológico, apoyo a proyectos ambientalistas, vigilancia del desarrollo sostenible y apoyo a las áreas de conservación hídrica. (Ver anexos C, D, E y F).

En las entrevistas aplicadas se clasificaron los proyectos, acciones y actividades en las categorías de índole comunal, sostenibilidad de la asociación, específicos de la población y con otras instituciones. De la información recolectada se menciona que los proyectos de índole comunal y sostenibilidad de la asociación se enfocan en el área económica, mientras que los específicos de la población se realizan más en el ámbito social.

Otro de las acciones a mencionar es que, actualmente, debido a la situación del covid-19 para priorizar su trabajo la asociación ha implementado mediante su página web una herramienta de ayuda social para beneficiar a las personas afectadas por la pandemia. La herramienta cuenta con; formularios de ayuda, base de datos y control cruzados de ayuda.

En síntesis, la asociación mediante su accionar comunal tiene como prioridad realizar acciones que beneficien a la población, por ello se trabaja desde distintas áreas con la finalidad de solventar o disminuir las necesidades que surgen. Sin embargo, existe un gran número de acciones que se presentan en el plan de trabajo como proyectos, que en realidad son acciones de poco alcance, dirigidas al mantenimiento y sostenibilidad de la asociación.

5.5. Análisis FARO

A continuación, se presenta el análisis FARO de la asociación de desarrollo integral de San José de la Montaña basado en la información recolecta y mencionada anteriormente.

Respecto a las fortalezas se determinaron, principalmente, las siguientes:

- Vínculos (relaciones) con otras organizaciones comunales, locales, regionales y nacionales.
- Personas líderes que fomentan la participación en la mayoría de los procesos.
- Espacios para debatir (diálogo) sobre diferentes temáticas con las personas involucradas.
- Iniciativa para la innovación (constantemente se buscan nuevas oportunidades).

En cuanto a las oportunidades, se reconocieron;

- Personas interesadas en brindar o generar aportes en proyectos específicos.
- Organizaciones comunales anuentes a formar alianzas estratégicas con la ADISJM.
- Relaciones de cooperación o apoyo con otras organizaciones.

Sobre las áreas de mejora se visualizaron:

- La articulación entre la ADISJM y los comités que la componen (predomina el trabajo individual y aislado). Generar una visión más integral entre comités y asociación, el sentido de identidad es débil.
- El trabajo se enfoca, principalmente, al “quehacer” antes que el “ser”, es decir, se trabajan las necesidades o prioridades que surjan de forma inmediata (a corto plazo) rezagando las acciones (visión) a mediano y largo plazo.
- En la forma de trabajo (plan de trabajo) no se realiza una diferenciación de acciones estratégicas, tácticas y operativas.
- Los mecanismos de seguimiento y control están dirigidos hacia el recurso financiero, y los implementados son los establecidos por ley.
- Liderazgo se centra en pocas personas.
- Poca flexibilidad en la comunicación organizacional (estructurada).

Por último, los retos identificados son;

- Aumentar la participación y el involucramiento de las personas de la comunidad en los procesos que realiza la asociación, ya que este es superficial o nulo.
- Que la mayoría de las iniciativas de acciones o proyectos no estén sujetos apoyo económico de entes externos.
- Que los vínculos con organizaciones locales no se vean afectados por intereses políticos.

Con la información anterior, se puede realizar un manual buenas prácticas que permita a la organización comunal potencializar las fortalezas y las oportunidades de mejora, pues con el FARO se visualiza de manera puntual cuales son las áreas a trabajar.

Capítulo VI: Propuesta de Fortalecimiento

6.1. Introducción

Los procesos de planificación y gestión son fundamentales para el óptimo funcionamiento y cumplimiento de objetivos, además, permiten que las acciones implementadas sean eficientes y eficaces generando un mayor alcance en el quehacer organizacional.

En el presente manual, se proponen una serie de buenas prácticas para el fortalecimiento de los procesos de planificación y gestión que se llevan a cabo en la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña. Asimismo, pretende ser un soporte y apoyo ante situaciones que obstaculicen el buen funcionamiento de la organización.

Para realizar este manual se contemplaron diferentes aspectos internos que han dificultado el trabajo de la organización, estos enfocados en la planificación y gestión organizacional. Tomando en cuenta aspectos como elementos del comportamiento organizacional y metodologías de trabajo.

Propiamente del contenido del manual, se expone, a manera de contexto el “quienes somos” y el marco filosófico de la organización, además, el objetivo por el cual este se realiza. Seguidamente, se desarrollan las dimensiones y subapartados por las cuales está compuesto, dentro de estos últimos se contemplan las buenas prácticas organizacionales.

También, se presenta un presupuesto estimado para la ejecución del manual, así como una propuesta para la evaluación, control y seguimiento del mismo. Por último, se muestra la bibliografía utilizada en la conceptualización.

6.2. Objetivo General

A continuación se presenta el objetivo por el cual se realiza el presente manual de buenas prácticas organizacionales.

- Ser un manual que la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña implemente para fortalecer la planificación y gestión por medio de las buenas prácticas organizacionales.

6.3. Contexto organizacional

En el presente apartado se visualiza el marco filosófico de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña.

6.3.1. *¿Quiénes somos?*

Somos la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña, Barva, Heredia. Al servicio de la comunidad y en la búsqueda de opciones que le permita a la población una mejor calidad de vida.

6.3.2. *Misión*

Construir y forjar comunidades más sanas y seguras para las futuras generaciones, a partir de propuestas calificadas que promuevan un desarrollo social, económico y cultural de sus habitantes.

6.3.3. *Visión*

Ser una organización empoderada y calificada que responda a las necesidades actuales de sus habitantes, una organización altamente propositiva y generadora de estrategias que impacte en el desarrollo social y económico de sus comunidades.

6.3.4. *Valores*

Trabajo, Honestidad, Transparencia, Lealtad, Compromiso, Responsabilidad, Solidaridad.

6.4. Dimensiones de gestión organizacional

Para este manual, cuando se habla de gestión organizacional, se hace referencia a elementos del comportamiento organizacional, pues estos son parte esencial de la gestión. Particularmente, se consideran tres; liderazgo, comunicación organizacional y sentido de identidad.

6.4.1. Liderazgo

6.4.1.1. Definición

Este concepto se puede abarcar desde diferentes elementos, para Knootz y Weinhrich (2007) “el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar las metas de sus grupos” (p. 310).

6.4.1.2. Buenas prácticas

Proporcionar autonomía para el desarrollo del equipo de trabajo.

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- Espacios colaborativos donde las personas que forman parte de la organización puedan generar aportes, dar opiniones y hacer preguntas, para evitar la centralización del trabajo.
- La identificación de personas que han mostrado interés en aumentar sus responsabilidades e involucramiento en las labores de la organización para delegarles y asumir nuevas tareas respecto a su área de trabajo.
- Un proceso de retroalimentación para conocer las oportunidades de mejora y los aspectos a reforzar de cada persona que se compromete a asumir nuevas responsabilidades.

Fomentar nuevas formas de liderazgo o personas líderes

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- Espacios para desarrollar el potencial del equipo poniendo en marcha proyectos de formación para que mejoren sus habilidades de liderazgo.
- La integración de nuevos liderazgos y personas líderes en los diferentes equipos de trabajo.
- Inducción de nuevas formas de liderazgo acorde a las necesidades organizacionales, para generar flexibilidad en las mismas.

6.4.1.3. Hoja de trabajo para las buenas prácticas.

¿Cómo hacerlo?

Para realizar las buenas prácticas organizacionales se recomienda lo siguiente;

Figura 8

Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre liderazgo

Buena práctica	Actividades	Recursos materiales	Producto	Responsables	Indicadores
Proporcionar autonomía para el desarrollo del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mesas de trabajo para incentivar espacios colaborativos. Aplicar formularios para identificar personas con interés en un mayor involucramiento y para los procesos de retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> Espacio físico Materiales para el desarrollo de actividades (papel, marcadores, equipo electrónico) Formularios de Google forms (computadora, capital humano). 	Generar liderazgo mediante la autonomía en los diferentes equipos de trabajo.	Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.	Total de acciones delegadas al año / Total de acciones ejecutadas al año * 100 Parámetros del indicador > o = 30% = Deficiente = 50% = Regular < o = 60% = Eficiente
Fomentar nuevas	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar capacitaciones 		Generar interés en las personas	Junta Directiva con apoyo de	Total de nuevas personas líderes /

<p>formas de liderazgo o personas líderes.</p>	<p>continuas para desarrollar habilidades de liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades para la integración de nuevos liderazgos y personas líderes. • Crear equipos de trabajo para impulsar formas de liderazgo flexibles. 		<p>para que haya nuevas formas de liderazgo y líderes.</p>	<p>representantes de comités y secretaria de la ADISJM.</p>	<p>Total de miembros de la organización * 100</p> <p>Parámetros del indicador</p> <p>> o = 20% = Regular</p> <p>= 40% = Bueno</p> <p>< o = 60% =Excelente</p>
--	---	--	--	---	--

6.4.2. Comunicación organizacional

6.4.2.1. Definición

La comunicación organizacional es aquella que se da en las organizaciones desde distintas formas, niveles, y jerarquías. Chiavenato (2009) la define como:

El proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. (p. 321).

6.4.2.2. Buenas Prácticas

Impulsar la comunicación eficiente entre los equipos de trabajo

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- El fortalecimiento de conexiones entre los equipos de trabajo (comités y Junta Directiva) para que se genere un ambiente donde las personas brinden atención y ayuda en caso de ser necesario, y, se escuchen y respeten opiniones o acuerdos.
- La comunicación sea fluida, sencilla y rápida para que haya una mayor adaptabilidad y flexibilidad en los procesos que se llevan a cabo entre los equipos de trabajo.
- Un intercambio de información amplia y oportuna para inducir la transparencia y confianza entre los equipos trabajo.

Promover la comunicación eficiente entre los miembros del mismo equipo de trabajo

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- Un contenido claro y uniforme en los mensajes transmitidos dentro del equipo de trabajo, para así evitar tergiversación.
- Personas que asuman la responsabilidad en lo que dicen y hacen dentro de la organización, para disminuir las posibilidades de que lo individual afecte de manera negativa el trabajo grupal.
- Que la comunicación de ideas y opiniones sean siempre en un marco de respeto y tolerancia, mostrando disposición a escuchar y comprender las

inquietudes de las demás personas, esto para evitar conflictos internos que afecten de manera negativa.

6.4.2.3. Hoja de Trabajo para las Buenas Prácticas.

¿Cómo hacerlo?

Para realizar las buenas prácticas organizacionales se sugiere lo siguiente;

Figura 9

Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre comunicación organizacional

Buena práctica	Actividades	Recursos materiales	Producto	Responsables	Indicadores
Impulsar la comunicación eficiente entre los equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Formular actividades o acciones que se deban trabajar de manera conjunta para fortalecer conexiones. • Utilizar canales de comunicación que permitan simplificar el lenguaje. • Realizar reuniones periódicas en donde se comenten las acciones que se estén realizando desde los equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano 	Mejorar la comunicación interna que existe entre los equipos de trabajo.	Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.	<p>Total de personas que consideran eficiente la comunicación entre equipos / Total de miembros de la organización * 100</p> <p>Parámetros del indicador</p> <p>> 0 = 30% = Deficiente</p> <p>= 50% = Regular</p> <p>< 0 = 60% = Eficiente</p>

<p>Promover la comunicación eficiente entre los miembros del mismo equipo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar canales de comunicación que permita a todo el equipo conocer de primera fuente el mensaje, evitando el de boca en boca. • Ejecutar talleres o capacitaciones que fomenten la buena comunicación organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano. • Materiales para el desarrollo de talleres o capacitaciones (papel, marcadores, equipo electrónico). 	<p>Mejorar la comunicación interna que existe entre los miembros de un mismo equipo de trabajo.</p>	<p>Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.</p>	<p>Total de personas que consideran eficiente la comunicación entre miembros del mismo equipo / Total de miembros de la organización * 100</p> <p>Parámetros del indicador > 0 = 30% = Deficiente = 50% = Regular < 0 = 60% = Eficiente</p>

Nota: El total de personas que consideran eficiente la comunicación entre equipos y entre los miembros del mismo equipo se obtiene mediante un cuestionario (ver anexo G).

6.4.3. Sentido de identidad

6.4.3.1. Definición

Generar sentido de identidad hace referencia, a que haya un involucramiento activo en el “ser” de la organización; es decir, que las personas se sientan parte fundamental de la misma y no agentes externos. Albert y Whetten (1985) definen identidad como: “Lo que los miembros organizacionales creen que es central, duradero y carácter distintivo de la organización. En otras palabras, está dada por los agentes internos, que tienen una percepción de lo que es más importante y constitutivo para la organización a la que pertenecen” (p.p 263-285).

6.4.3.2. Buenas Prácticas

Generar sentido de identidad y pertenencia en los miembros de la organización

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- Reconocimiento y celebración de los logros de cada miembro del equipo pues el éxito individual beneficia a todo el grupo, esto para propiciar un “nosotros”, es decir, unión entre los miembros de la organización.
- Motivación a las personas en su respectiva área de trabajo mediante propósitos significativos (metas), ello para que se identifiquen con las acciones que realizan.
- Espacios para el desarrollo de los colaboradores, es decir, que las personas puedan elaborar ideas, ser innovadoras, generar aportes en acciones estratégicas y proponer nuevas formas de trabajo, para que conserven el interés en trabajar con la organización.
- La continua adaptación al cambio, es decir, preparar a las personas para que tengan las herramientas necesarias en caso de que haya un cambio significativo en el ambiente que se desarrollan.
- Tomar en cuenta y consideración del marco filosófico en el trabajo organizacional, para guiar el accionar conjunto de las personas dentro de la misma.

- Que los objetivos y estrategias se planteen en función del cumplimiento de la misión y visión, esto para que las personas puedan visualizar el impacto de sus acciones al bien colectivo.

6.4.3.3. Hoja de Trabajo para las Buenas Prácticas.

¿Cómo hacerlo?

Para realizar las buenas prácticas organizacionales se propone lo siguiente;

Figura 10

Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre sentido de identidad

Buena práctica	Actividades	Recursos materiales	Producto	Responsables	Indicador
Generar sentido de identidad y pertenencia en los miembros de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Efectuar actividades o abrir espacios en el lugar de trabajo destinados a reconocer y celebrar los logros. Realizar mesas de trabajo donde todas las personas puedan proponer ideas que resulten significativas para su área de trabajo. Desarrollar capacitaciones o 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano. Materiales para el desarrollo de talleres o capacitaciones (papel, marcadores, equipo electrónico). 	Trabajar de manera conjunta para el cumplimiento del “ser” organizacional.	Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.	Total de personas que se identifican con el “ser” organizacional / Total de miembros de la organización * 100 Parámetros del indicador > o = 30% = Regular = 50% = Bueno < o = 60% = Eficiente

	<p>talleres con la temática de adaptación al cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades relacionadas al conocimiento de la misión, visión y valores. • Formular objetivos y estrategias que generen aportes al cumplimiento de la misión y visión. 				
--	---	--	--	--	--

Nota: El total de personas se identifican con el “ser” organizacional (ver anexo G).

6.5. Dimensiones de Planificación Organizacional

Para este manual, se abarca la planificación organizacional desde tres de sus principales elementos, estos son identificación de necesidades, problemáticas u oportunidades, formulación y ejecución de estrategias, y, seguimiento y control.

6.5.1. Identificación de necesidades, problemáticas u oportunidades

6.5.1.1. Definición

Este concepto está relacionado a la capacidad (organizacional) de detectar distintas situaciones que se pueden o deben mejorar, al respecto, la CEPAL (2005) dice que “se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla” (p. 15).

6.5.1.2. Buenas Prácticas

Promover la identificación de las necesidades, oportunidades o problemáticas en las áreas de trabajo

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- La escucha y revisión de inconformidades en la comunidad para visualizar las necesidades a intervenir por medio del accionar de la organización.
- Una revisión constante de documentos emitidos por instituciones públicas (estilo diagnósticos comunales), para identificar las necesidades generales del distrito.
- Que desde los grupos de trabajo se genere información que sirva para conocer las principales necesidades de la población.
- Una matriz de criterios de priorización que ayude a determinar cuáles son las acciones que se pueden trabajar para generar impacto positivo en la población.

6.5.1.3. Hoja de trabajo para las buenas prácticas.

¿Cómo hacerlo?

Para realizar las buenas prácticas organizacionales se recomienda lo siguiente;

Figura 11

Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre identificación de necesidades, oportunidades o problemáticas

Buena práctica	Actividades	Recursos materiales	Producto	Responsables	Indicador
Favorecer la identificación de la necesidades, oportunidades o problemáticas en las áreas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Implementar mesas de trabajo o un buzón de sugerencias para conocer las inconformidades de la comunidad. Realizar talleres que brinden conocimientos para que las personas aprendan a generar información 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano. Materiales para el desarrollo de talleres o capacitaciones (papel, marcadores, equipo electrónico). 	Contar con información y herramientas que respalden la identificación de necesidades, oportunidades o problemáticas para el trabajo organizacional.	Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.	Total de proyectos realizados con identificación de necesidades fundamentadas en datos o conocimientos / Total de proyectos realizados * 100 Parámetros del indicador > 0 = 30% = Deficiente = 50% = Regular < 0 = 60% = Eficiente

	<p>fundamentada.</p> <ul style="list-style-type: none">• Utilizar datos que generen instituciones públicas para la formulación de acciones.• Establecer una lista de criterios para la priorización que se realice en conjunto.				
--	--	--	--	--	--

6.5.2. Formulación y ejecución de acciones estratégicas

6.5.2.1. Definición

La formulación y ejecución de estrategias conlleva una serie de procedimientos que son orientados y permiten el cumplimiento de objetivos organizacionales. En cuanto a formulación el IICA (2018) señala que; “Implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo para atender de manera eficaz las oportunidades y amenazas tomando como base las fortalezas y debilidades actuales” (p. 7).

En relación con la ejecución Torres y Torres (2014), aducen que: “consiste en la puesta en marcha de aquello que se ha planteado en la propuesta de solución; en esta etapa se espera que sean generados los productos finales comprometidos y que dan origen al logro de los objetivos” (p. 69).

6.5.2.2. Buenas Prácticas

Impulsar una eficiente formulación de acciones en el trabajo organizacional

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- Conocimiento en los conceptos de acciones estratégicas, tácticas y operativas que se pueden desarrollar en el trabajo, para poder realizar una clasificación de las mismas.
- La implementación de criterios que permitan clasificar las acciones en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, para que el trabajo organizacional sea más eficiente.
- Criterios que permitan considerar si las ideas pueden ser viables o factibles para desarrollar o descartar proyectos.
- Metodologías de trabajo que permitan la formulación de acciones al corto, mediano y largo plazo, para tener un mayor alcance en el trabajo organizacional.
- Un proceso de formulación de estrategias que se realice en conjunto con los diferentes equipos de trabajo, para estar orientados hacia una misma visión.

Procurar una eficiente ejecución de acciones en el trabajo organizacional

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- Coherencia entre lo que se formula y se ejecuta, para lograr el cumplimiento efectivo de las acciones planteadas.
- Que las personas encargadas de la ejecución realicen un registro de las acciones planteadas, para verificar el avance y el cumplimiento de plazos previstos.
- El uso eficiente del recurso financiero y humano en la ejecución de las acciones formuladas, para evitar situaciones imprevistas.

6.5.2.3. Hoja de Trabajo para las Buenas Prácticas.

¿Cómo hacerlo?

Para realizar las buenas prácticas organizacionales se plantea lo siguiente;

Figura 12

Hoja de trabajo para las buenas prácticas sobre formulación y ejecución de acciones estratégicas

Buena práctica	Actividades	Recursos Materiales	Producto	Responsables	Indicadores
Impulsar una eficiente formulación de acciones en el trabajo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Realizar talleres o afiches informativos para dar a conocer los conceptos de acciones estratégicas, tácticas y operativas. Crear una matriz de criterios para la viabilidad y niveles de las acciones. Formular actividades que recalquen la 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano. Materiales para el desarrollo de talleres o capacitaciones (papel, marcadores, equipo electrónico). 	Generar una eficiente formulación de las acciones para realizar el trabajo organizacional.	Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.	Total de personas que consideran eficiente la formulación de las acciones / Total de miembros de la organización * 100 Parámetros del indicador > 0 = 30% = Deficiente = 50% = Regular < 0 = 60% = Eficiente

	<p>importancia de la temporalidad de las acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar mesas de trabajo orientadas a la formulación de acciones. 				
Procurar una eficiente ejecución de acciones en el trabajo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar actividades que muestren la importancia de tener coherencia entre lo formulado y realizado. Brindar una herramienta que facilite el proceso de verificación. Crear una matriz de control de los recursos financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano. Materiales para el desarrollo de talleres o capacitaciones (papel, marcadores, equipo electrónico). 	Generar una eficiente ejecución de las acciones para realizar el trabajo organizacional.	Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.	<p>Total de personas que consideran eficiente la ejecución de las acciones / Total de miembros de la organización * 100</p> <p>Parámetros del indicador</p> <p>> 0 = 30% = Deficiente</p> <p>= 50% = Regular</p> <p>< 0 = 60% = Eficiente</p>

	y humanos disponibles para ejecutar las acciones.				
--	--	--	--	--	--

Nota: El total de personas que consideran eficiente la formulación y ejecución de las acciones se obtiene mediante un cuestionario (ver anexo G).

6.5.3. Seguimiento y control de acciones

6.5.3.1. Definición

Ambos conceptos tienen la finalidad de verificar que las acciones se realicen de acuerdo con lo establecido, esto en función del cumplimiento de estrategias. Respecto al seguimiento, la CEPAL (2005) menciona que: “Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados” (p. 47).

En cuanto a control, Fred (2013) señala que: “Comprende las actividades emprendidas para asegurarse que las operaciones reales se ajusten a las planeadas” (p. 104).

6.5.3.2. Buenas Prácticas

Incitar el seguimiento y control de acciones organizacionales

Para alcanzar la buena práctica se requiere de:

- Una cultura de seguimiento y control, para que las personas puedan visualizar esto como parte del proceso necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Una matriz con criterios de seguimiento y control de acciones para verificar que estas se realicen de manera eficiente.
- Un proceso de retroalimentación de las acciones para visualizar las oportunidades de mejora que se presentan durante y después de su ejecución.

6.5.3.3. Hoja de trabajo para las buenas prácticas.

¿Cómo hacerlo?

Para realizar las buenas prácticas organizacionales se expone lo siguiente;

Figura 13

Hoja de trabajo para las buenas prácticas organizacionales sobre seguimiento y control

Buena práctica	Actividades	Recursos materiales	Producto	Responsables	Indicadores
Incitar el seguimiento y control de acciones organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades o talleres relacionados al seguimiento y control. Establecer una matriz de criterios de seguimiento y control de acciones. Realizar reuniones o actividades para informar de lo 	<ul style="list-style-type: none"> Capital humano. Materiales para el desarrollo de talleres o capacitaciones (papel, marcadores, equipo electrónico). 	Realizar seguimiento y control de las acciones organizacionales.	Junta Directiva con apoyo de representantes de comités y secretaria de la ADISJM.	Total de personas que realiza el seguimiento y control debido a la buena práctica / Total de personas que realizan seguimiento y control * 100 Parámetros del indicador > o = 30% = Deficiente = 50% = Regular < o = 60% = Eficiente

	sucedido con las acciones planteadas inicialmente (mediante reportes).				
--	--	--	--	--	--

Nota: El total de personas que realizan el seguimiento y control debido a la buena práctica se obtiene mediante un cuestionario (ver anexo G).

6.6. Presupuesto

En este apartado se realiza una estimación del gasto que conlleva la ejecución del presente manual, contemplando que la gran mayoría de actividades planteadas pueden ser realizadas por los mismos miembros de la organización. Por lo tanto, estos se pueden considerar como parte de los gastos administrativos, en vista de que los principales recursos son capital humano y materiales lúdicos. En cuanto a los recursos materiales, se estima lo siguiente:

Figura 14

Estimado del gasto para la aplicación de capacitaciones o talleres

Materiales	Cantidad	Precio por unidad
Hojas de papel	1 block de 100 hojas	2 490
Marcadores	1 caja	2 090
Lapiceros	1 caja	3 490
Cartulina	1 paquete de 10 unidades	1 790
Hojas de color	1 block de 100 hojas	1 690
		Total: 11 550

En el caso del capital humano necesario para la aplicación de las actividades se prevé que cuando las capacitaciones o talleres no se logren coordinar mediante alianzas estratégicas, vínculos, donaciones o convenios, se deberá realizar la contratación de uno o varios profesionales en las diferentes temáticas. Para ello se estima que la contratación sea mediante servicio profesional, teniendo en cuenta que:

Figura 15.

Estimado del gasto de servicio profesional para implementar las capacitaciones o talleres

Área profesional (opcional)	Precio (colones) del servicio profesional (bachiller)	Precio total del servicio profesional por capacitación o taller
Economía	39 641	79 282
Administración	38 201	76 402

Nota: El precio total se debe multiplicar por el total de capacitaciones o talleres en un año para conocer el gasto anual.

6.7. Evaluación, control y seguimiento.

En este apartado se presentan dos matrices como propuesta para realizar los procesos de evaluación, y, control y seguimiento del manual de buenas prácticas organizacionales.

6.7.1. Control y Seguimiento

El contenido de la presente matriz se completara acorde al desarrollo de las actividades que se plantearon para el cumplimiento de la buena práctica organizacional, con ella se pretende verificar el avance de las mismas para poder realizar acciones de mejora. Para esto se presenta la siguiente matriz:

Figura 16*Matriz de seguimiento y control del manual de buenas prácticas organizacionales*

Matriz de seguimiento y control del manual de buenas prácticas organizacionales				
Buena Práctica:				
Actividades	Fecha de implementación	Fecha de seguimiento	Observaciones	Estado
Buena Práctica:				
Actividades	Fecha de implementación	Fecha de seguimiento	Observaciones	Estado

6.7.2. Evaluación

A continuación se visualiza la matriz de evaluación del manual de buenas prácticas organizacionales, donde se propone identificar los resultados de cada una mediante los parámetros del indicador, teniendo en cuenta que el producto es lo esperado con la ejecución de las mismas. Para ello se sugiere la siguiente matriz:

Figura 17

Matriz de evaluación del manual de buenas prácticas organizacionales

Matriz de evaluación del manual de buenas prácticas organizacionales		
Producto	Indicador	Resultados

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

En la presente investigación, se realizó un análisis de los procesos de planificación y gestión organizacional realizados en la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña, de ello, se concluye lo siguiente:

- El contexto organizacional e institucional donde se desenvuelve la asociación es lo esperado, en cuanto se refiere a una organización de índole social, donde la mayoría de las personas participan de las actividades y pocas se involucran de los procesos que se llevan a cabo desde la misma. Además, las relaciones con otras instituciones u organizaciones se dan mayormente a nivel de cooperación en el tema de recursos.
- Por otro lado, se evidencia que dentro de la asociación existen elementos de la planificación y gestión; sin embargo, cuando algunos de estos son abordados de manera inadecuada las diferentes formas de trabajo, la dinámica de los equipos y las acciones ejecutadas se ven afectadas, lo cual obstaculiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Dentro de la asociación existe un desconocimiento de lo que implica el proceso de planificación y gestión organizacional, lo cual genera que el trabajo se enfoque, principalmente, en acciones administrativas de corto plazo, dejando de lado (en menor medida) las acciones propositivas integrales que generen impacto al corto, mediano y largo plazo.
- Asimismo, las acciones que se llevan cabo dentro de la asociación en cuanto a la planificación y gestión se encuentran limitadas por el acceso al recurso financiero y humano, lo cual cohibe el alcance y el aporte que puede generar la organización al desarrollo de la comunidad desde su razón de ser.
- Por último, se evidencia que los procesos de planificación y gestión organizacional guardan una relación estrecha, porque se hallan elementos de la gestión que son transversales en la planificación, y viceversa, contemplando que puede haber una afectación de los procesos en mayor o menor medida.

7.2. Recomendaciones

A partir de los datos obtenidos y del análisis de los mismos, y con la finalidad de que la ADISJM implemente acciones en aras de fortalecer los procesos de planificación y gestión organizacional, se recomienda que:

- Desde las acciones realizadas por la asociación, se tome en cuenta la necesidad de mantener y aumentar la participación ciudadana en los procesos de planificación y gestión organizacional, ya que si la participación se reduce a la pasividad estos se pueden ver afectados de manera negativa.
- Dentro de los espacios de trabajo organizacionales, se implementen acciones para reforzar algunos elementos del comportamiento organizacional tales como liderazgo, comunicación y manejo de conflictos, esto para que el proceso de toma de decisiones se realice de la mejor manera.
- Se refuerce el sentido de identidad organizacional para que los miembros de la asociación se enfoquen a realizar un trabajo colaborativo en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El trabajo organizacional se realice con base a criterios metodológicos del proceso de planificación, esto para fortalecer el enfoque con el cual se desarrollan las acciones organizacionales.
- La asociación contemple acciones estratégicas para mantener y fortalecer los vínculos con otras instituciones y organizaciones, para que establezcan relaciones más allá de lo colaborativo.
- Se implementen buenas prácticas organizacionales que ayuden a prever o mejorar algunos factores internos y externos que obstaculicen los procesos de planificación y gestión que se llevan a cabo en la asociación.
- Se realice un trabajo de investigación que permita visualizar o comprender la percepción de la comunidad de San José de la Montaña con el trabajo comunal que se realiza desde la Asociación de Desarrollo Integral y otras organizaciones locales.

Referencias

Alvarado, R y Esquivel, J. (2002). *El proceso de descentralización en Costa Rica*. Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

Arizaldo, Carvajal. (2011). *Apuntes sobre desarrollo comunitario*.
<https://docplayer.es/19326091-Apuntes-sobre-desarrollo-comunitario-arizaldo-carvajal-burbano.html>

Asamblea Legislativa. (2010). *Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad N°. 3859*.
<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/3%20Tem%C3%A1tica/3.2%20Integrate/3.2.1%20normativa/3.2.3%20Ley%203859%20Sobre%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad/Ley%203859%20sobre%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad.pdf>

Barragán et al. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*.

[https://books.google.co.cr/books?id=dRE6idSYljAC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=La+documentaci%C3%B3n+secundaria+o+bibliogr%C3%A1fica+es+producto+de+la+investigaci%C3%B3n+o+proceso+de+reflexi%C3%B3n+del+\(os\)+autor+\(es\)+y+puede+o+no+asentarse+en+documentaci%C3%B3n+primaria.+Documentaci%C3%B3n+secundaria+o+bibliogr%C3%A1fica+es+un+libro,+un+art%C3%ADculo,+etc.%E2%80%9D&source=bl&ots=jyndKosSRt&sig=ACfU3U1EVLR4x76zIl6Yknj8gOiEW-WEkw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwidzc7alqvAhWrslkKHcJ5BMUQ6AEwAXoECAIQAw#v=onepage&q=La%20documentaci%C3%B3n%20secundaria%20o%20bibliogr%C3%A1fica%20es%20producto%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20o%20proceso%20de%20reflexi%C3%B3n%20del%20\(os\)%20autor%20\(es\)%2C%20y%20puede%20o%20no%20asentarse%20en%20documentaci%C3%B3n%20primaria.%20Documentaci%C3%B3n%20secundaria%20o%20bibliogr%C3%A1fica%20es](https://books.google.co.cr/books?id=dRE6idSYljAC&pg=PA269&lpg=PA269&dq=La+documentaci%C3%B3n+secundaria+o+bibliogr%C3%A1fica+es+producto+de+la+investigaci%C3%B3n+o+proceso+de+reflexi%C3%B3n+del+(os)+autor+(es)+y+puede+o+no+asentarse+en+documentaci%C3%B3n+primaria.+Documentaci%C3%B3n+secundaria+o+bibliogr%C3%A1fica+es+un+libro,+un+art%C3%ADculo,+etc.%E2%80%9D&source=bl&ots=jyndKosSRt&sig=ACfU3U1EVLR4x76zIl6Yknj8gOiEW-WEkw&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwidzc7alqvAhWrslkKHcJ5BMUQ6AEwAXoECAIQAw#v=onepage&q=La%20documentaci%C3%B3n%20secundaria%20o%20bibliogr%C3%A1fica%20es%20producto%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20o%20proceso%20de%20reflexi%C3%B3n%20del%20(os)%20autor%20(es)%2C%20y%20puede%20o%20no%20asentarse%20en%20documentaci%C3%B3n%20primaria.%20Documentaci%C3%B3n%20secundaria%20o%20bibliogr%C3%A1fica%20es)

[%20un%20libro%2C%20un%20art%C3%ADculo%2C%20etc.%E2%80%9D&f=fa
lse](#)

Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. [Archivo PDF]. Editorial Universidad Estatal a Distancia. Sexta reimpresión.

Cárdenas, M & Salinas, P. (2009). *Métodos de investigación social*. [Archivo PDF]. Quito, Ecuador. Quipus, CIESPAL.

Carvajal, E. (2005). *Elementos de Investigación Social Aplicada*. [Archivo PDF]. Cartagena de Indias, Colombia. Impresos Celes.

Casalis, A. (2009). *¿Qué es el desarrollo local para qué sirve?*
<https://tresdelatres.files.wordpress.com/2009/03/que-es-el-desarrollo-local-casalis.pdf>

CEPAL. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. [Archivo PDF]. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, México, D.F.

Confederación Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2016). *VII Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad “Miriam Trejos Jiménez”, 2016 – 2020*.
<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/1%20Quienes%20Somos/1.3%20Consejo%20Nacional%20de%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad/1.3.2%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad/1.3.2.1%20Plan%20Naciona>

[I/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%20DE%20LA%20COMUNIDAD%202016-2020.pdf](#)

Davalos, L. (s.f). *Fundamentos de la gestión.*

<https://labcalidad.files.wordpress.com/2015/08/1-2015-terminos-y-definiciones2.pdf>

Delgado, M., Ferreira, M., Fernández, M., Mogollón, A., Vargas, I., y Vázquez, M. (2006).

Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud.

<https://books.google.co.cr/books?id=o2n57QYwMDIC&pg=PA65&dq=tecnica+grupos+focales&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwIU7PWTz6jvAhXuwlkKHdIID20Q6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=tecnica%20grupos%20focales&f=false>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, DINADECO. (2016). *ABC Comunal.*

<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/2%20Servicios/2.2%20Capacitaci%C3%B3n/2.2.2%20Guías%20y%20manuales/2.2.2.7%20Abc%20comunal%20por%20capitulos/ABC%20COMUNAL%20POR%20CAPITULOS.pdf>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, DINADECO. (2019). *¿Qué es una asociación de desarrollo comunal?*

<http://www.dinadeco.go.cr/pf.html>

Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica.* [Archivo PDF]. Pearson

Educación de México, S.A.

González, M y Maranto, M. (2015). *Fuentes de información.*

<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación.* [Archivo PDF]. México D.F.

Mcgraw-hill / Interamericana Editores, S.A.

Huergo, J. (s.f). *Los procesos de gestión.*
<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). *Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia.*
<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. (2011). *Indicadores económicos según provincia, cantón y distrito.* <https://www.inec.cr/documento/censo-2011-indicadores-economicos-segun-provincia-canton-y-distrito>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. (2012). *Características sociales y demográficas.*
https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/reoblaccenso2011-10.pdf.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. (2012). *Características Económicas.*
https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/inec_institucional/estadisticas/resultados/reeconomcenso2011-08.pdf.pdf

Jiménez, A. (22 de octubre, 2012). *El desarrollo local como construcción del poder popular.* [Archivo PDF]. Revista ABRA. Volumen 9224 (29-54), p. 12. AJ Acuña - Revista ABRA, 1999 - revistas.una.ac.cr

Jiménez, G. (s.f). *Desarrollo Comunal en Costa Rica: una simbiosis entre el Estado y la comunidad organizada.*
http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/documentoscapacitacion/DESARROLLO%20COMUNAL%20EN%20COSTA%20RICA%20%20UNA%20SIMBIOSIS.pdf

- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. [Archivo PDF]. México. Pearson Educación de México, S.A.
- Knootz, H y Heinz, W. (2007). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. [Archivo PDF]. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S. A.
- Loza, R., Mamani, J., Mariaca, J & Yanqui, F. (2020). *Paradigma socio-crítico en investigación*. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/216/206>
- Mardones, R. & Velásquez, F. (2015). *Fortalecimiento de la participación comunitaria a través de la radio local. Una propuesta de investigación-acción participativa (IAP) con jóvenes en Chaitén*. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/magallania/v43n3/art07.pdf>
- Ministerio de Planificación, Mideplan. (2017). *Índice de Desarrollo Social 2017*. <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/T3CmePFRSdCAUc1q50kZQA>
- Mondol, M. (2010). *Orígenes del desarrollo comunal institucionalizado en Costa Rica*. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/cuadernos/article/view/223/97>
- Monje, A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. [Archivo PDF]. Editorial Universidad Surcolombiana.
- Montero, M. (2009). *El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances*. <https://www.redalyc.org/pdf/647/64712155005.pdf>
- Municipalidad de Barva, Unidad de planificación. (2014). *Plan de Desarrollo Humano Local de Barva*. <http://docplayer.es/25743681-Plan-de-desarrollo-humano-local-de-barva.html>

Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia. (2019). *Así avanzan los proyectos que fortalecen el desarrollo de la economía*.
<https://www.redadelco.org/noticias/asi-avanzan-los-proyectos-que-fortalecen-el-desarrollo-de-la-economia.php>

Rodríguez, D. (1996). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*.
<https://books.google.co.ve/books?id=ckXS4Eg-UI0C&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>

Romero, G y Salazar, D. (2006). *Planificación. ¿Éxito gerencial?*
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2020). *Reglamento de la Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad*.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6333&nValor3=6742&strTipM=TC

Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*.
<https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Torres, H y Torres, Z. (2014). *Administración de proyectos*.
<https://books.google.co.cr/books?id=r9jhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ejecuci%C3%B3n+en+un+proyecto+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiqr-LDlrHzAhUbSTABHZXBAE4Q6AF6BAgFEAI#v=onepage&q=ejecuci%C3%B3n%20en%20un%20proyecto%20pdf&f=false>

Whetten, A & Whetten, D. (1985). *Organizational Identity*. [Identidad Organizacional].
Research in organizational behavior, 7, 263-285.

Anexos

Anexo A. Preguntas de los cuestionarios y entrevistas aplicadas a los representantes de los comités.

Aspecto a considerar: Mecanismos y niveles de participación

1. Describa, ¿cuáles son los mecanismos de participación formales e informales establecidos para las actividades que se desarrollan en la asociación?
2. Describa cómo son los mecanismos de participación utilizados.
3. Según su criterio, marque con “X” ¿Cuáles son los niveles de participación que se da en los procesos desarrollados por la asociación?

Niveles de participación	Proyectos	Actividades	Acciones	Organizacional y de gestión	Otros:
Pasividad					
Suministro de información					
Participación por consulta					
Participación por incentivos					
Participación funcional					
Participación interactiva					
Autodesarrollo					

- Aspecto a considerar: Instituciones involucradas en el proceso de gestión

4. De las siguientes instituciones ¿Cuáles han sido participes en la gestión de la asociación?
 - Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO).
 - Municipalidad de Barva.
 - Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo (CONADECO).
 - Organizaciones locales.

- Otras _____.

5. De acuerdo con la siguiente escala, donde 1 es el valor más bajo y 10 es el más alto, clasifique en las siguientes áreas ¿cuál es el nivel y en qué área se involucran las instituciones en la gestión de la ADISJM?

Área	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Económico										
Técnico										
Administrativa										
Social										
Ambiental										
Cultural										
Otro										

6. Dentro de la gestión de la ADI, ¿cuáles son las instituciones con las que se posee vínculos organizacionales?
7. ¿A qué sector pertenecen las instituciones con las cuales se posee un vínculo?
- Público.
 - Privado.
8. De las siguientes áreas ¿en cuáles se dan estos vínculos organizacionales?
- Económico.
 - Administrativa.
 - Social.
 - Ambiental.
 - Cultural.
 - Otro _____.
9. De las siguientes opciones, ¿Cuál es el tipo de vínculo organizacional que se da con las instituciones?
- Colaboración.
 - Conflicto.
 - Intermitencia.

- Influencia sobre la organización.
- Otro_____.

10. ¿Cuáles son las instituciones con las que se tienen alianzas (formales) organizacionales?

¿Qué tipo de alianzas son las que tienen?

11. De las siguientes áreas ¿en cuáles se dan las alianzas organizacionales?

- Económico.
- Administrativa.
- Social.
- Ambiental.
- Cultural.
- Otro _____.

12. Respecto a lo siguiente, ¿cuál es la temporalidad en la que se dan las alianzas organizacionales?

- Corto plazo.
- Mediano plazo.
- Largo plazo.

13. Puede mencionar algunas de las razones o motivos por los que la ADI realiza o busca alianzas con instituciones.

Dimensión: Aspectos organizacionales

- **Aspecto a considerar: Formas de trabajo en los espacios de gestión**
- **Preguntas guía:**

14. De las siguientes opciones, ¿cuál es el tipo o forma de trabajo utilizado en los espacios de gestión?

- Trabajo por comité (individual).
- Trabajo en equipo (general).
- Trabajo por objetivos/ metas.
- Trabajo por áreas.
- Trabajo digital.
- Trabajo en libros (actas).
- Otros: _____.

15. ¿Cómo describiría la forma de trabajo realizada por la asociación para desarrollar las acciones?

- **Aspecto a considerar: Formulación y ejecución de estrategias**

16. ¿Cómo es el proceso de formulación y ejecución de estrategias dentro de la asociación?

17. De acuerdo con las siguientes opciones indique, ¿quiénes son las personas o grupos que participan en el proceso de formulación y ejecución de las estrategias?

- Red Distrital de Seguridad Comunitario.
- Grupos Organizados en Seguridad Comunitaria (Sacramento-Paso Llano-SJM-Calle León-Monte Alto-Calle El Gallito).
- Comité de Salud.
- Comité de Deportes.
- Comité Bandera Azul.
- Comité de Caminos.
- Comité de la Niñez y Adolescencia.
- Comité de la Persona Adulto Mayor.
- Junta Directiva.
- Todas las anteriores.
- Otros: _____.

18. De las opciones que se presentan ¿a partir de que aspectos se formulan las estrategias organizacionales?

- Necesidades.
- Oportunidades.
- Problemáticas.
- Otros: _____.

19. ¿Cómo se define la priorización del ámbito en el cual se fijan las líneas de acción para la formulación de la estrategia?

20. ¿De qué manera se formula y se ejecutan la estrategia dentro de cada comité?

- Estrategia propia.
- A partir de una estrategia global.

- Otro: _____.

21. ¿A qué tiempo se plantean las estrategias?

- Corto plazo.
- Mediano plazo.
- Largo plazo.

- **Aspecto a considerar: Trabajo equipo (liderazgo – toma de decisiones) → (comité con Junta Directiva)**

22. De acuerdo a las siguientes opciones, ¿qué tipo de liderazgo se presenta en el trabajo de planificación y gestión en la ADI?

- Autocrático (autoritario).
- Democrático (participativo).
- Líder deja la toma de decisiones al grupo.
- Transformacional.

23. Según las siguientes opciones, ¿De qué forma ocurre la toma de decisiones en el proceso de planificación y gestión de la ADI?

- Fluida.
- Burocrática.
- Individual.
- Consenso.
- Centralizada.
- Descentralizada.
- Otro: _____.

24. ¿Describa como es la dinámica de trabajo en equipo de la ADI en el proceso de planificación y gestión?

- **Aspecto a considerar: canales de comunicación**

25. ¿Qué tipo de comunicación se da en la asociación?

- Formal.

- Informal.

26. Describa, ¿cuáles son los canales de comunicación sean formales o informales?

27. En los procesos organizacionales, ¿la comunicación se da de manera?

- Vertical.
- Horizontal.

- **Aspecto a considerar: Manejo de conflictos**

28. ¿Qué acciones realizan para la prevención de situaciones de conflicto?

- Fomentar la comunicación.
- Transparencia en los cambios organizacionales.
- Promover actividades extra laborales.
- Programar reuniones periódicas.
- Otro:_____.

29. ¿Qué técnicas o mecanismos suelen usar para la resolución de conflictos?

- Negociación.
- Conciliación.
- Arbitraje.
- Mediación.
- Otro:_____.

30. ¿Realizan algún tipo de seguimiento a la resolución de conflictos? ¿Se ha presentado algún conflicto de manera reincidente?

31. ¿Cómo consideran que los elementos de liderazgo, comunicación, manejo de conflictos afectan o contribuyen en la relación entre la asociación y el comité que usted representa?

- **Aspecto a considerar: Proyectos, acciones y actividades**

32. De las siguientes opciones, marque con “X” en qué área están enfocados los proyectos, acciones y actividades de la ADI

Áreas	Económico	Social	Cultural	Ambiental	Otro:
Índole comunal					
Sostenibilidad de la asociación					
Específicos de la población					
Con otras instituciones					

33. Respecto a lo anterior ¿En cuáles áreas se mantienen vigentes los proyectos, acciones y actividades?

34. De las siguientes opciones, marque con “X” los criterios que se utilizan para determinar la viabilidad para los proyectos, acciones y actividades de la ADI

Áreas	Legales	Técnicos	Económicos	Políticos	Impacto del factor humano
Índole comunal					
Sostenibilidad de la asociación					
Específicos de la población					
Con otras instituciones					

35. ¿Cada cuánto tiempo se formulan y desarrollan proyectos, acciones y actividades de Índole comunal, sostenibilidad de la asociación, específicos de la población, con otras instituciones?

36. ¿De qué manera surgen los proyectos, las acciones y actividades realizados por la ADI?

- Iniciativa de la Junta Directiva.
- Iniciativa de comités.
- Iniciativa de grupos organizados.
- Iniciativa de instituciones.
- Otros_____.

37. ¿Cómo se hace para integrar las iniciativas de este tipo de proyectos, acciones y actividades a la estrategia global de la asociación?

Dimensión: Factores internos y externos que inciden en la planificación y gestión organizacional

- **Aspecto a considerar:** factores que dificultan o contribuyen a la gestión organizacional.

38. De acuerdo con los siguientes factores, clasifique del 1 al 8 (donde el 1 es el más bajo y el 8 es el más alto) el nivel de afectación en el proceso de gestión organizacional que se lleva a cabo en la asociación

Factores	Alta	Media	Baja	Nulo
Errores en la comunicación interna				
Débil o nula estrategia de trabajo				
Inexistencia de grupos de trabajo y espacios de trabajo colaborativos				
Inadecuado liderazgo				
Inadecuado manejo de los conflictos				
Toma de decisiones centralizada				
Inadecuada distribución presupuestaria				
Aspectos legales				
Otra				

39. Respecto a lo anterior, explique, ¿Por qué considera que estos factores dificultan la gestión en la asociación?

40. De los siguientes factores, ¿cuáles han sido o son las áreas (de trabajo) que con más frecuencia se ven afectadas?

Obstáculos en la gestión	Económico	Social	Cultural	Ambiental	Otro

41. ¿Qué obstáculos a nivel externo afectan o han afectado a la gestión de la ADISJM?
(Nota: preguntar sobre los vínculos o alianzas).

42. De acuerdo con los siguientes factores, clasifique del 1 al 8 (donde el 1 es el más bajo y el 8 es el más alto) el nivel de contribución en el proceso de gestión organizacional que se lleva a cabo en la asociación.

Factores	Alta	Media	Baja	Nulo
Fuerte comunicación interna				
Estrategia de trabajo definida				
Grupos de trabajo y espacios de trabajo colaborativos				
Adecuado manejo de conflictos				
Liderazgo adecuado				
Toma de decisiones adecuada				
Adecuada distribución presupuestaria				
Aspectos legales				
Otra				

43. ¿Por qué considera que estos factores contribuyen en la gestión en la asociación?

44. ¿Cuáles han sido o son las áreas (de trabajo) que con más frecuencia se ven beneficiadas?

Beneficios en la gestión	Económico	Social	Cultural	Ambiental	Otro

45. De las siguientes opciones, ¿cuál es la manera en qué se da el aporte de las instituciones en las acciones desarrolladas por la ADISJM?

- Capacitaciones.
- Donaciones económicas.
- Donaciones materiales.
- Acompañamiento legal.
- Acompañamiento administrativo.
- Otros _____.

46. ¿Cuáles ventajas a nivel externo contribuyen o han contribuido a la gestión de la ADISJM? (Nota: preguntar sobre los vínculos o alianzas).

Anexo B. Preguntas exclusivas para el presidente de la Junta Directiva de la ADISJM**- Aspecto a considerar: Organización informal**

47. ¿En la ADI existen relaciones de trabajo de manera informal (organización informal)?

- Sí.
- No.

48. ¿Cuáles son las características de esas relaciones informales?

49. Según las siguientes opciones, ¿cuáles han sido las facilidades o dificultades de trabajar con este tipo de organización informal?

- Comunicación fluida.
- Menos burocracia.
- Fluidez en el trabajo.
- Incremento de rumores.
- Resistencia al cambio.
- Conflicto de roles.
- Otro: _____.

- Aspecto a considerar: Financiamiento

50. De acuerdo a las siguientes opciones, ¿cuál es el tipo de financiamiento?

- Financiamiento a corto, mediano o largo plazo.
- Financiamiento externo.
- Financiamiento propio o interno.
- Otro: _____.

51. Según las siguientes opciones, ¿de qué manera se obtiene el financiamiento?

- Donaciones.
- Actividades (bingo, turnos, entre otros).
- Alquiler de infraestructura.
- Convenios.
- Otro: _____.

- **Aspecto a considerar: Distribución, control y seguimiento del recurso financiero**

52. La asociación cuenta con alguno de los siguientes mecanismos para la planeación del recurso financiero.

- Distribución.
- Control.
- Seguimiento.
- Otro_____.

53. De acuerdo con las siguientes opciones, ¿con qué temporalidad realizan la distribución presupuestaria?

- Anual.
- Semestral.
- Trimestral.
- Bimestral.

54. ¿Cómo se establecen los mecanismos de distribución, control y seguimiento?

- De acuerdo con el plan de trabajo de la ADI.
- De acuerdo con cada comité.
- Por proyectos, acciones o actividades.
- Por objetivos.
- Otro_____.

55. ¿Cuáles criterios se utilizan para realizar la distribución presupuestaria?

- Rentabilidad.
- Pertinencia.
- Factibilidad.
- Tamaño del proyecto.
- Otro: _____.

56. ¿De qué manera se da el control y seguimiento en la ADI?

- Interno.
- Externo.
- Ambos.

- Otro: _____.

57. El proceso de control y seguimiento se realiza de manera:

- Anual.
- Semestral.
- Trimestral.
- Bimestral.
- Otro: _____.

58. ¿De qué manera se da el proceso de rendición de cuentas?

- Por resultados.
- Por gasto de presupuesto.
- Por avances.
- Por metas.
- Otros: _____.

Anexo C. Figura sobre los ejes de trabajo de la ADISJM.



Anexo D. Figura sobre el eje trabajo “apoyo a la infraestructura social” de la ADISJM.



Anexo E. Figura sobre el eje trabajo “promotor de la economía auto soportable” de la ADISJM.



Anexo F. Figura sobre el eje trabajo “Desarrollo ambiental” de la ADISJM.



Anexo G. Preguntas guías para los indicadores de la propuesta del manual de buenas prácticas de la ADISJM.

Cuestionario para determinar la percepción de las personas colaboradoras en el nivel de eficiencia en los procesos de comunicación, el sentido de identidad, y, la formulación y ejecución de las acciones planteadas dentro de la organización. Esta aplica para las relaciones entre equipos de trabajo y entre las personas que conforman un mismo equipo.

Buenos días/tardes/noches

El presente cuestionario está dirigido a las personas que conforman distintos equipos de trabajo dentro de la Asociación de Desarrollo Integral de San José de la Montaña, el cual se plantea la finalidad de conocer la percepción sobre la eficiencia en los procesos de comunicación interna (relaciones entre equipos de trabajo y entre las personas que conforman un mismo equipo), el sentido de identidad, y, la formulación y ejecución de las acciones planteadas. Los datos obtenidos son confidenciales y anónimos.

1. Marque con X si está de acuerdo con el contenido que se desarrolló durante las capacitaciones o talleres en el tema de comunicación organizacional.

Sí.

No.

2. Del 1 al 10, donde 10 es lo máximo y 1 lo mínimo ¿cuál fue su nivel de aprendizaje en las capacitaciones o talleres impartidos en el tema de comunicación organizacional?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Desde su vivencia, ¿se realizaron más acciones o actividades de manera conjunta en los equipos de trabajo (ya sea para el mismo o diferente equipo)?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

4. Con que frecuencia se realizaron reuniones para compartir y comentar las acciones que se realizaron en los equipos de trabajo.

Nunca.

Casi nunca.

Ocasionalmente.

Casi siempre.

Siempre.

5. ¿Está de acuerdo en que se utilizó lenguaje simple en los mensajes transmitidos por los miembros de la organización?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

6. Los mensajes recibidos por usted fueron de primera mano:

Sí.

No.

7. ¿Con qué frecuencia se realizaron actividades para fomentar la celebración de logros, proponer ideas significativas y fortalecer el trabajo con base en el marco filosófico?

Nunca.

Casi nunca.

Ocasionalmente.

Casi siempre.

Siempre.

8. Del 1 al 10, donde 10 es lo máximo y 1 lo mínimo ¿cuál fue su nivel de satisfacción y aprendizaje con las capacitaciones o talleres impartidos en el tema de identidad organizacional?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Desde su vivencia, ¿los objetivos y estrategias se alinearon con la razón de ser de la organización?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

10. Del 1 al 10, donde 10 es lo máximo y 1 lo mínimo ¿cuál fue su nivel de aprendizaje en los talleres impartidos sobre los conceptos de acciones estratégicas, tácticas y operativas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿Con qué frecuencia se realizaron mesas de trabajo orientadas a la formulación de acciones?

Nunca.

Casi nunca.

Ocasionalmente.

Casi siempre.

Siempre.

12. ¿Se creó una matriz de criterios para la viabilidad y niveles de las acciones?

Sí.

No.

13. Desde su vivencia, ¿la matriz realizada fue útil en el proceso de formulación de estrategias?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

14. Desde su vivencia, ¿las actividades formuladas sobre la importancia de la temporalidad de las acciones fueron de provecho?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

15. Del 1 al 10, donde 10 es lo máximo y 1 lo mínimo ¿cuál fue su nivel de aprendizaje en las actividades sobre la importancia de tener coherencia entre lo formulado y realizado?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. ¿Se estableció una herramienta para facilitar el proceso de verificación del avance y el cumplimiento de plazos previstos para las acciones?

Sí.

No.

17. ¿Se creó una matriz de control de los recursos financieros y humanos disponibles para ejecutar las acciones?

Sí.

No.

18. Desde su vivencia, ¿la matriz realizada fue útil en el proceso de control de los recursos financieros y humanos disponibles para ejecutar las acciones?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.

19. ¿Las actividades o talleres relacionados al seguimiento y control lo motivaron a realizar el proceso?

Sí.

No.

20. ¿Establecer una matriz de criterios de seguimiento y control de acciones le ayudo a realizar el proceso?

Sí.

No.

21. ¿Está de acuerdo en que realizar retroalimentación contribuye al proceso de seguimiento y control?

Totalmente en desacuerdo.

En desacuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

De acuerdo.

Totalmente de acuerdo.