

Universidad Nacional

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Planificación y Promoción Social

Trabajo Final de Graduación

Modalidad Proyecto de Graduación

“Análisis del aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo en la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas, periodo 2017 al 2020”

Integrantes:

Kembly Aguilar Sancho

María José Valverde Barquero

Tutor:

Oscar Juárez Matute

Heredia, 2023

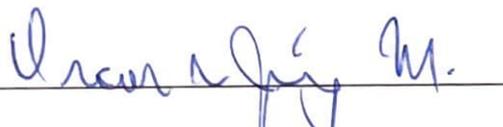
Miembros del Tribunal



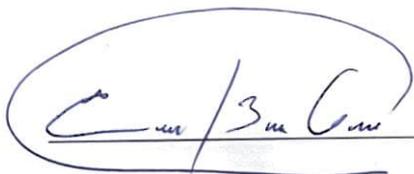
MSc. Carolina Sánchez Hernández
Representante del Decanato
Facultad de Ciencias Sociales



MSc. Isabel Calvo González
Representante de la Escuela
Planificación y Promoción Social



MSc. Oscar Juárez Matute
Tutor



MSc. Tatiana Bartels Ortega
Lectora Externa

Dr. Ángel Ortega Ortega
Lector Interno

<p>TEMA DE INVESTIGACIÓN Análisis del aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo en las asociaciones: Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas, 2017 al 2020.</p>
<p>OBJETO Análisis del aporte de las instituciones públicas en el Desarrollo Organizativo</p>
<p>PROBLEMA ¿Cuál es el aporte que han generado las instituciones públicas al desarrollo organizativo de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR, 2017 al 2020?</p>
<p>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ¿Cómo se lleva a cabo la coordinación entre las instituciones y las asociaciones? / ¿Participan los integrantes de las asociaciones en el desarrollo de los procesos? ¿Incorporan las opiniones de estos en la ejecución de los proyectos? / ¿Cuál ha sido el grado de pertinencia que han demostrado las instituciones en el momento de trabajar en conjunto con las organizaciones comunales? / ¿Qué ventajas o desventajas genera el aporte institucional? / ¿Es efectivo el aporte de las instituciones para las asociaciones?</p>
<p>OBJETIVO GENERAL Investigar el aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo en la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar (AMPROACO) y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas (MEMENCUR) en el periodo 2017 al 2020 para plantear líneas de acción que contribuyan al fortalecimiento de las acciones articuladas entre dichas asociaciones y las instituciones públicas.</p>
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterizar las organizaciones Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas. 2. Identificar las acciones que han llevado a cabo las instituciones en pro de las asociaciones. 3. Describir el proceso de gestión y articulación institucional para la planificación y ejecución de las acciones realizadas. 4. Determinar los aportes efectuados por las instituciones públicas al desarrollo organizacional de las asociaciones mediante las acciones realizadas. 5. Establecer líneas de acción que contribuyan a un mejor aprovechamiento de las acciones coordinadas con las instituciones públicas para el desarrollo organizacional de las asociaciones.
<p>JUSTIFICACIÓN Los cantones Orotina y Esparza forman parte de la Región Pacífico Central. Surge el interés por analizar dicho tema, gracias a la previa experiencia del trabajo en conjunto con algunos de los grupos organizados a raíz de las prácticas de tercer y cuarto año de la EPPS y la Oficina Subregional de Orotina del Instituto de Desarrollo Rural presentes en el sitio; se afirma con criterio la presencia de instituciones públicas buscando generar un efecto en función del desarrollo organizativo.</p>
<p>CONCEPTOS CLAVE Aporte de las instituciones públicas / Desarrollo organizativo / Líneas de acción / Coordinación/ Proceso de gestión/ Articulación institucional</p>
<p>ASPECTOS METODOLÓGICOS Enfoque: Cualitativo desde perspectiva constructivista Tipo de estudio: Descriptivo Población: Asociaciones e instituciones Técnicas: Entrevistas- Grupos focales- Revisión documental- Observación participante.</p>
<p>Conclusiones: AMPROACO y MEMENCUR han contado con participación institucional desde sus inicios y han llevado a cabo acciones específicas para poder aportar al desarrollo organizacional.</p>
<p>Recomendaciones: Reforzar los procesos de seguimiento y crear procesos de evaluación en los diferentes proyectos productivos.</p>
<p>Propuesta: Propuesta de monitoreo para los proyectos institucionales ligados con las asociaciones.</p>

Tabla de contenido

Tabla de contenido	
Capítulo I: El problema y su importancia	7
1.1. Tema	7
1.2. Antecedentes del problema	8
1.2.1. Antecedentes de investigación	8
1.2.2. Antecedentes fácticos contextuales	10
1.3. El problema de investigación	15
1.4. Análisis del estado del conocimiento del tema y el problema	16
1.5. Objetivos de investigación	21
Objetivo general:	21
Objetivos específicos:	22
1.6. Marco normativo e institucional	22
1.7. Justificación	24
Capítulo II: Marco conceptual	26
Capítulo III: Marco metodológico	45
3.1. Enfoque de la investigación	45
3.2. Tipo de estudio	47
3.3. Población muestreo y fuentes de investigación	47
3.4. La estrategia de investigación	50
3.5. Definición de las variables o categorías de análisis	51
3.6. Limitaciones y alcances	53
3.7. Consideraciones éticas	54
Capítulo IV: Resultados de la investigación	55
4.1. Caracterización de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR	55
4.1.1. Aspectos organizacionales y problemáticas	56
4.1.2. Aspectos productivos y proyectos de las organizaciones	59
4.1.3 Trayectoria de la Organización	62
4.1.4 Principales características detectadas	65

4.2. Procesos de gestión y articulación institucional para la planificación y ejecución de acciones vinculadas a asociaciones.....	68
4.2.1. Vínculos con la organización	68
4.2.2. Mecanismos de planificación institucional	72
4.2.3. Comunicación y enlaces con las organizaciones	77
4. 3. Aportes ejecutados mediante los proyectos	81
4.3.1. Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar	82
4.3.2. Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas	88
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	95
5.1. Conclusiones	96
5.2. Recomendaciones	101
Capítulo VI: Propuesta	104
6.1 Importancia de la propuesta	105
6.1.1. Justificación	105
6.1.2. Objetivos	107
6.2. Componentes estratégicos y ejes de la propuesta	108
6.3. Operalización de la propuesta.....	111
6.4. Consideraciones para la ejecución de la propuesta.....	117
Bibliografía	119
Anexos	127

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa de Costa Rica, Región Pacífico Central.	9
Figura 2. Esquema de sistematización de la fundamentación teórica	45
Figura 3. Principales similitudes y diferencias entre asociaciones.	70
Figura 4. Instituciones que han aportado al desarrollo de AMPROACO	73
Figura 5. Instituciones que han aportado al desarrollo de MEMENCUR	75
Figura 6. Principales características del segundo objetivo	84
Figura 7. Instituciones relacionadas con AMPROACO	91
Figura 8. Instituciones relacionadas con MEMENCUR	98

Índice de Tablas

Tabla 1. Índice de Desarrollo Humano para el cantón de Esparza en el periodo 2006-2019.....	14
Tabla 2. Índice de Desarrollo Humano para el cantón de Orotina en el periodo 2010-2014.	14
Tabla 3. Diferenciación entre la Planificación Normativa y la Planificación Estratégica	32
Tabla 4. Matriz de actores clave.....	49
Tabla 5. Operacionalización de objetivos investigación cualitativa.....	52
Tabla 6. Matriz de Acción y Seguimiento	113
Tabla 7. Matriz de Evaluación	115

Acrónimos

AMPROACO: Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar.

CITA: Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

CONAC: Consejo Nacional de Clubes 4S.

CCCI: Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.

ECADERT: Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial.

EPPS: Escuela de Planificación Económica y Social

ICT: Instituto Costarricense de Turismo.

IDA: Instituto de Desarrollo Agrario.

IDH: Índice de Desarrollo Humano.

IDHC: Índice de Desarrollo Humano Cantonal.

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje.

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer.

INDER: Instituto de Desarrollo Rural.

INFOCOP: Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social.

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MEIC: Ministerio de Agricultura y Ganadería.

MEMENCUR: Asociación Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

UCR: Universidad de Costa Rica.

UNA: Universidad Nacional.

UNED: Universidad Estatal a Distancia.

PNUD: Programa de Naciones Unidas.

1.1. Tema

La presente investigación nace con el interés de dirigir el tema en el ámbito de la planificación económica y social, pretendiendo dar a conocer los aportes de las instituciones en el desarrollo organizativo en dos asociaciones en específico: Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas, debido a que no existen investigaciones previas en este contorno.

A través del trabajo de extensión realizado por la Escuela de Planificación y Promoción Social, la cual ha desarrollado una serie de trabajos en la zona, se podrá obtener información para desarrollar dicho proyecto de graduación y poder visibilizar los aportes generados en los últimos tres años.

Por eso, el tema de investigación es el **análisis del aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo en la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas en el periodo 2017 al 2020.**

1.2. Antecedentes del problema

1.2.1. Antecedentes de investigación

En este apartado se desarrollarán investigaciones relevantes al tema de investigación, con el fin de mostrar hechos que sustentan la investigación. A continuación, se desarrollarán brevemente.

Rodríguez Fallas Cinthia (2018) realiza una investigación en su trabajo final de graduación titulado “Análisis de las características de las coordinaciones interinstitucionales y organizacionales y los efectos del desarrollo local: Cantón de Golfito.” Se centra en analizar factores que inciden en la articulación institucional en el cantón de Golfito y la relación estrecha con el desarrollo de proyectos que fomenten el desarrollo local.

La autora menciona una serie de instituciones ubicadas en el cantón de Golfito y realiza una descripción de cada una de ellas, con el fin de describir la gestión, las competencias y los proyectos que se desarrollan en el cantón.

Como parte de una de las conclusiones más relevantes de la investigación, Fallas Cinthia menciona que los representantes institucionales desconocen sobre una política general que oriente la articulación por institución, además de que no manejan una proyección de información básica como planes estratégicos; por tanto, dejan de lado información relevante para la ejecución de mejores resultados.

Otra de las investigaciones consultada es la realizada por Granados Carpio Lidia (2009) quien lleva a cabo una investigación titulada “Participación Social en el Desarrollo local, dentro de la Reforma Estatal Costarricense, la experiencia en el cantón de Oreamuno”, la cual tiene por objetivo analizar el cómo se desarrollan los procesos de participación en el cantón y los factores que incidieron en el desarrollo de la participación social.

Además, como parte de los hallazgos más relevantes de su investigación, manifiesta la autora que desde el contexto del cantón de Oreamuno se han establecido espacios de participación ciudadana, tanto formales, como informales, reflejando la falta de incidencia para el proceso con el fin último de que cada vez sean más personas las que se integren a este. Asimismo,

señala “la débil relación de la gestión municipal con los vecinos del cantón”. (Granados, L., 2009, p. 5).

Como parte de los antecedentes, emerge la labor realizada por la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social, ya que dentro del marco de sus prácticas organizativas se ubica un diagnóstico y estrategia de acompañamiento de la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas en el 2018. Dichos documentos consisten en la recopilación de información en donde se caracterizan las condiciones socio-productivas de la asociación, así mismo, se desarrolla la estrategia con el fin de fortalecer el desarrollo organizativo, así como de contribuir con la regularización, formalización y el mejoramiento de la actividad productiva desarrollada por esta asociación, la cual se basa en la producción de mermeladas artesanales.

La otra organización en estudio es la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo en el Asentamiento Coyolar, la cual cuenta con el proyecto “Restaurante Antigua Hacienda” en la cual se registra un diagnóstico con el objetivo de “Analizar la situación organizacional y productiva de la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar de Orotina, Alajuela durante el primer semestre del año 2017”, con el fin de plantear alternativas de mejora.

Como parte de los trabajos realizados se genera una propuesta estratégica y un acompañamiento social con la finalidad de mejorar la rentabilidad del proyecto y para la promoción del mejoramiento organizacional del grupo respectivamente, realizados en el periodo 2017-2018.

1.2.2. Antecedentes fácticos contextuales

La Región Pacífico Central es un espacio geográfico administrativo integrado por los cantones Aguirre, Esparza, Garabito, Montes de Oro, Parrita y Puntarenas de la Provincia de Puntarenas y por los cantones Orotina y San Mateo de la Provincia de Alajuela.

Cuenta con treinta y ocho distritos y es la más pequeña de las seis regiones del país ya que “la extensión territorial de la Región es de 3.910,6 Km² lo que representa el 7,6% del territorio nacional” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Programa para la Cohesión Social en América Latina, 2014, p. 37).

La región se puede visualizar a continuación:



Figura 1. Mapa de Costa Rica, Región Pacífico Central.

“Dicha región posee un total de 243,295 habitantes lo que representa el 5,7% de la población nacional” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Programa para la Cohesión Social en América Latina, 2014, p. 37). Asimismo, esta región cuenta con una

mayor presencia de llanuras en donde se desarrolla la producción agrícola y ganadera de leche; sin embargo, no solo cuenta con el sector primario, sino también desarrollan el turismo como otra actividad económica, pues la región cuenta con grandes potenciales dada la gran cantidad de parques, reservas, refugios y otros.

Sin embargo, la realidad económica de dicho territorio no es la más adecuada para sus habitantes, ya que es muy irregular, pues el turismo es por temporadas y el sector agropecuario no es bien remunerado. Lo anterior expone a los habitantes a contar con altos índices de pobreza y no poder acceder a los servicios básicos.

Se ha desarrollado una serie de proyectos en toda la región, especialmente por medio de la Universidad Nacional (UNA) a través de la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS), sin embargo, esta investigación se enfocará específicamente en los cantones de Esparza y Orotina en los cuales se han desarrollado proyectos con el fin de generar mayores ingresos y dinamizar la economía local a partir de los recursos con los que cuentan.

Lo anterior alude al desarrollo rural, en el cual se busca generar oportunidades y fortalecer las capacidades de los territorios con el fin de mejorar la calidad de vida. El desarrollo rural propicia el desarrollo sostenible desde sus diferentes aristas: cultural, social, institucional y otras.

Sin embargo, es importante que el desarrollo rural se logre a raíz de la interinstitucionalidad y la cohesión territorial, esto debido a que los territorios son espacios construidos cultural e históricamente, en donde se deben abordar los proyectos desde una perspectiva interinstitucional y coordinada para lograr su desarrollo de manera eficaz.

El desarrollo local contiene un sinnúmero de aristas y metas diferenciadas; concretamente, los cantones de Esparza y Orotina cuentan con una presencia institucional amplia. Algunas de las instituciones que laboran de manera activa en los cantones son: municipalidades, Ministerio de Salud, Fuerza Pública, Universidad Estatal a Distancia, Universidad Nacional, Universidad de Costa Rica, Instituto de Desarrollo Rural, ASADAS, Instituto Costarricense de Electricidad, Instituto Nacional de la Mujer y el Instituto Nacional de Aprendizaje.

Cabe mencionar que la interinstitucionalidad ha permitido que muchas de ellas apoyen a diversas asociaciones y organizaciones comunales; gracias a ese apoyo, estas han logrado la

consolidación y la creación de proyectos productivos que les ha permitido la generación de ingresos y un sinnúmero de beneficios como, por ejemplo, capacitaciones en diversos ámbitos y otros.

Muchas de estas organizaciones han sido impulsadas por el Instituto Nacional de Desarrollo Rural por medio de la Universidad Nacional; se han desarrollado diferentes actividades desde el fortalecimiento organizacional hasta la factibilidad de proyectos productivos que nacen a raíz de los recursos con los que cuentan las organizaciones, permitiéndoles un desarrollo rural a ambos cantones.

Esta labor surge gracias al cumplimiento de la gestión institucional, con miras hacia la extensión social con el fin de crear espacios donde se logren facilitar los procesos y trabajar de manera interinstitucional, tomando en cuenta las opiniones de los diferentes grupos comunales y así también las diferentes instituciones; sin embargo, esta labor es compleja ya que las instituciones no se logran coordinar y trabajar en conjunto, doblegando esfuerzos y realizando muchas veces proyectos similares, sin la participación de los habitantes y terminando en proyectos sin impacto o incidencia en el desarrollo del territorio.

El Plan de Desarrollo 2030 de la Región Pacífico Central enfatiza la importancia por parte del Estado del fortalecimiento de las instancias públicas regionales para que sean garantes del desarrollo y se procure el aumento del capital humano regional; en este caso, se resaltan dos fortalezas de la región: el turismo y el sector agropecuario.

El objetivo de la estrategia general del plan es:

Fomentar la competitividad de la Región Pacífico Central mediante la implementación del modelo de desarrollo endógeno, con el fin de acrecentar el capital humano, social cívico de los diferentes actores y el fortalecimiento de la economía regional de adentro hacia afuera, de manera que se propicien procesos de cohesión social y territorial sustentables y sostenibles en el tiempo. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Programa para la Cohesión Social en América Latina, 2014, p. 70).

Asimismo, el Plan de Desarrollo Rural Orotina, San Mateo y Esparza 2016-2021 destaca la importancia de contar con un plan de desarrollo que oriente y promueva hacia el desarrollo social en un determinado territorio.

El objetivo de los Planes de Desarrollo Rural se basa en armonizar la inversión en el territorio por medio de alianzas cantonales, sectoriales o regionales, las cuales permitan comprometer la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos. Lo anterior permite generar bases económicas territoriales y mejorar la condición de vida de las personas.

La Región Pacífico Central posee:

Un total de 243.295 habitantes, lo que representa el 5,7% de la población nacional.

La distribución porcentual corresponde al 50% tanto en hombres como en mujeres.

La extensión territorial de la Región es de 3.910,6 km², lo que representa el 7,6% del territorio nacional. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Programa para la Cohesión Social en América Latina, 2014, p. 37).

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Programa para la Cohesión Social en América Latina (2014) mencionan que la región cuenta con grandes recursos, como lo son el turismo, la diversidad energética de sus recursos naturales y otros, dado a eso basan su economía principalmente en el sector terciario, seguido del sector secundario y en un menor porcentaje del sector primario (p. 37).

Con respecto al Índice de Desarrollo Social cantonal 2017, Esparza del 62,37 quintil III y Orotina del 56,58 quintil III. Lo que representa un límite inferior nivel medio de desarrollo relativo.

Para el Índice de Desarrollo Social se toman en cuenta las dimensiones económicas, participación, educación, salud y seguridad. Por lo que es un referente del nivel de desarrollo social por región, cantón o distrito.

El Índice de Desarrollo Humano elaborado por el Programa de las Naciones Unidas y la Escuela de Estadística, UCR, 2020 es el encargado de contemplar las dimensiones salud, educación y el bienestar material por lo que a continuación se presenta el caso de Esparza:

Tabla 1. Índice de Desarrollo Humano para el cantón de Esparza en el periodo 2006-2019

Cantón	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Esparza	0,695	0,714	0,726	0,728	0,709	0,740	0,738	0,741	0,750	0,744	0,718

Fuente: PNUD, 2021.

Como se visualiza en la tabla No.1, el IDH para el año 2019 es de 0,744 ubicándose para el 2019 en la posición 43.

Tabla 2. Índice de Desarrollo Humano para el cantón de Orotina en el periodo 2010-2014.

Cantón	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Orotina	0,684	0,718	0,706	0,716	0,714	0,726	0,744	0,733	0,754	0,759	0,736	0,000

Fuente: PNUD, 2021.

El cantón de Orotina muestra un índice de 0,759 para el año 2019 y en la posición 40, por lo que refleja que cuenta con condiciones de vida alentadoras, así como también con una actividad cantonal estable, reflejando niveles de productividad, educación y salud positivos.

Es importante mencionar que Esparza se encuentra en la posición número 43 y Orotina en el número 40 del Índice de Desarrollo Humano (PNUD,2016), siendo la posición número uno la más favorable, lo que indica que estos dos cantones se encuentran con un índice alto; que se traduce en óptimo acceso a servicios públicos, educación y calidad de vida.

1.3.El problema de investigación

El problema es el punto de partida de la investigación. Surge cuando el investigador encuentra una laguna teórica, dentro de un conjunto de datos conocidos, o un hecho no abarcado por una teoría, un tropiezo o un acontecimiento que no encaja dentro de las expectativas en su campo de estudio. (Tamayo, M, 2003, p.120).

El proceso de formulación del planteamiento del problema de investigación se construyó en una primera fase de inquietudes iniciales, con preguntas mediante las cuales se pudiera elaborar este constructo. A continuación, se presentarán las preguntas iniciales formuladas que permitieron la construcción del conocimiento sobre el problema de investigación

1. ¿Cómo se lleva a cabo la coordinación entre las instituciones y las asociaciones?

Esta pregunta inicial permite entender el cómo se da la fase inicial, el primer contacto y los filtros que contienen las instituciones emergentes en el territorio para atender la solicitud de la asociación o bien cómo localizan las instituciones a estas agrupaciones.

2. ¿Participan los integrantes de las asociaciones en el desarrollo de los procesos?
¿Incorporan las opiniones de estos en la ejecución de los proyectos?

Otro aspecto por valorar es el nivel de participación de todos los miembros de la asociación en los procesos generados a partir de la coordinación institución-asociación y el proceso en general de los aportes en materia de desarrollo organizativo del grupo.

3. ¿Cuál ha sido el grado de pertinencia que han demostrado las instituciones en el momento de trabajar en conjunto con las organizaciones comunales?

Comprender el grado de pertinencia remite hacia la capacidad de las instituciones de involucrarse con los procesos organizativos de las asociaciones; así mismo permite determinar el aporte de dichas instituciones.

4. ¿Qué ventajas o desventajas genera el aporte institucional?

Es importante destacar cuáles han sido las ventajas y las desventajas para las asociaciones, ya que así se determina el grado de colaboración y el aporte hacia ellas. En esta se desea que la mayor parte de las asociaciones cuenten con ventajas a raíz de la colaboración de las instituciones.

5. ¿Es efectivo el aporte de las instituciones para las asociaciones?

Muchas instituciones realizan aportes a las asociaciones, sin embargo, generalmente son esfuerzos doblegados debido a la ineficiente comunicación y mínimo trabajo interinstitucional, ya que no existe una planeación de las acciones que se desean generar; por eso, se desea determinar si el aporte es efectivo para las organizaciones.

Con base en lo anterior la pregunta problema es:

¿Cuál es el aporte que han generado las instituciones públicas al desarrollo organizativo de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR en el periodo 2017 al 2020?

A pesar del trabajo que realizan las instituciones en los cantones de Esparza y Orotina, se desconoce el aporte positivo o negativo de las instituciones públicas en las asociaciones MEMENCUR y AMPROACO; por eso, se efectuó la consulta a una serie de diagnósticos realizados por las prácticas organizativas por la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional y se logró evidenciar una serie de instituciones descentralizadas que reúnen esfuerzos para generar un efecto dentro de las asociaciones.

1.4. Análisis del estado del conocimiento del tema y el problema

En este apartado se analiza el contexto en el cual se encuentra inmersa dicha investigación, con el objetivo de visualizar aspectos internos y externos que permitan abordar la comprensión de factores socioculturales, económicos, políticos y otros, los cuales han marcado un hito en el desarrollo de las asociaciones, con el fin de clarificar y comprender el objeto de estudio con más facilidad.

Como se menciona en el Plan de Desarrollo de la Región Pacífico Central 2030, se cuenta con una serie de problemáticas como la pobreza, el desempleo, la inseguridad ciudadana,

la contaminación del agua, la poca inversión en capital y otros más, las cuales son problemáticas comunes de todos los cantones que conforman la región.

Sin embargo, se ha desarrollado una priorización permitiendo plasmar los objetivos del plan; estas son la reducción de brechas de desigualdad, el mejoramiento de las condiciones de vida en los territorios más deprimidos y la promoción del desarrollo y la innovación institucional a favor de la equidad económica, social y territorial.

Por tal razón, recae la importancia del desarrollo comunal y el aporte organizacional; así mismo, se evidencia la labor interinstitucional para poder abordar dichas problemáticas, trabajando en conjunto y de forma integral, sin doblegar esfuerzos y aprovechando los recursos con los que cuenta la región.

Por otra parte, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) “es una medida sintética utilizada para evaluar el progreso a largo plazo en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, el acceso al conocimiento y un nivel de vida digno” (PNUD, 2020, p.2).

Cabe destacar que este contempla tres indicadores basados en el nivel de educación, la esperanza de vida al nacer y el ingreso *per cápita*, en donde se promedian los tres resultados dentro de la escala del uno al diez para que arroje el IDH final, en donde uno es el valor máximo, o sea, que la población cuenta con un muy buen panorama de vida. Este índice permite evaluar a largo plazo el desarrollo humano.

En este sentido, los cantones de Esparza y Orotina se encuentran con un 0,7 mostrando a nivel general que presentan problemas en las variables las cuales contempla, como la calidad de vida, el poder adquisitivo y la educación. Problemas presentes en la región que se deben trabajar en conjunto para así poder elevar el índice de desarrollo humano cantonal y brindarles mejores condiciones de vida a los ciudadanos.

Se debe recalcar el apoyo institucional que se brinda al cantón el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Instituto Nacional de Desarrollo Rural, el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Instituto de la Mujer, entre otras instituciones que aportan directa o indirectamente a los diferentes cantones.

En el marco de las instituciones que aportan al desarrollo de las organizaciones, el INDER, artículo 11 de la Ley de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en Instituto de Desarrollo Rural (INDER) incorpora una modificación para facilitar el acceso a los recursos que cita:

El INDER y las instituciones públicas implicadas en el desarrollo territorial rural, de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria de cada una de ellas, podrán facilitar el acceso a recursos materiales y financieros para la formulación y ejecución de los planes de desarrollo rural territorial, en concordancia con su presupuesto, así como los recursos necesarios para el funcionamiento de los consejos de desarrollo rural, tanto en el nivel territorial como en el regional. A su vez, podrán asesorar en la ejecución del proceso de promoción y brindar la capacitación de los distintos actores participantes, así como el apoyo y seguimiento organizativo que estos requieran. (Ley 9036, 2018, p. 5).

Además, se encuentran las instituciones que no cuentan con un único enfoque de desarrollo territorial rural como el Instituto Nacional de Aprendizaje, sin embargo, el Instituto Nacional de Aprendizaje en su Plan Estratégico Institucional INA (2018) indica que velan por el fortalecimiento de iniciativas innovadoras en el ámbito institucional, interinstitucional e internacional para el desarrollo y atención de programas, proyectos, PYMES y leyes, que beneficien poblaciones específicas (p.6).

A partir de la labor de las instituciones públicas, grupos como MEMENCUR y AMPROACO se han visto favorecidos. La Ley N° 9036 (2018) en su artículo 11 impulsó la comunicación con otros entes, como las municipalidades respectivas donde han presentado sus proyectos obteniendo apoyo económico, seguimiento y capacitaciones (párr. 65).

A pesar de las problemáticas con las cuales cuenta la región, contiene una serie de potencialidades, ya que cuenta con grandes atractivos turísticos, una gran variedad de

recursos naturales los cuales albergan una diversidad energética, riqueza marina y potencial agropecuario.

Con respecto al aporte económico, dicha región se basa especialmente en el sector primario, lo cual hace referencia a la actividad agropecuaria desarrollada en los diferentes cantones; en dicha zona los principales cultivos son cacao, palma africana y cítricos como marañón, jocote, guanábana. Por otra parte, el sector secundario y terciario se trabaja en menor medida.

Una de las organizaciones con las que se ha trabajado es la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar (AMPROACO), la cual atrae al turismo por medio de un restaurante ubicado en Coyolar, Orotina y brinda un servicio especializado. Por otro lado, se encuentra la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas (MEMENCUR) dedicada especialmente a la creación de jaleas de diferentes sabores, utilizando las frutas que se producen en su cantón.

Estos casos son evidencia clara de organizaciones que aprovechan responsablemente los recursos que las instituciones canalizan a través del financiamiento de proyectos productivos o la contribución en estos.

De este modo, surge una serie de líneas de investigación, por ejemplo, el trabajo interinstitucional que se desarrolla entre las instituciones establecidas en dicho cantón; así mismo, el aporte institucional hacia las diferentes organizaciones ubicadas en dichos sectores. Además, se visualiza la necesidad de analizar el trabajo realizado por la universidad en las organizaciones base para dar a conocer cuáles han sido los beneficios para las asociaciones, así mismo dar a conocer las falencias del proceso de extensión.

Al desarrollar una investigación se debe tener claro el objeto de estudio ya que este hace referencia al tema central en el cual se basará la investigación y permitirá plantear el punto de partida y establecer los objetivos para abordarlo contemplando las aristas que se desean tomar en cuenta.

Previo al señalamiento del objeto de estudio es importante conocer lo que los autores señalan acerca de este aspecto de la investigación y para ello se indica el objeto de estudio de la siguiente forma: “El objeto de estudio es lo que quiero saber, el recorte de la “realidad” que

quiero aprender de una forma científica. Como tal, vale rescatar que el objeto de estudio es el resultado final del proceso investigativo”. (Barriga, O. y Henríquez, G., 2003, p.80).

Ambos autores mencionan que dentro del objeto de estudio se encuentran aspectos metodológicos, epistemológicos, teóricos y empíricos, los cuales se deben tomar en cuenta, sin embargo, se deben delimitar por medio de una serie de interrogantes.

Dado lo anterior, el objeto de estudio de la presente investigación es conocer el alcance de los aportes de las instituciones en el desarrollo organizativo de las asociaciones de personas productoras, caso de AMPROACO Y MEMENCUR en el periodo que va de 2017 a 2020. Dichas asociaciones se encuentran ubicadas en los cantones de Orotina y Esparza.

Se estableció el periodo del 2017 al 2020, debido a que en el 2017 se logró establecer contacto con instituciones y asociaciones comunales de los cantones seleccionados y a partir de esto se ha logrado un trabajo en conjunto con la EPPS para la ejecución de los diferentes proyectos productivos. Por lo tanto, se desea visualizar el aporte institucional durante los cuatro años desde el inicio de la labor llevada a cabo.

Para analizar el aporte es necesario concebir la coordinación existente entre las diferentes instituciones y las asociaciones para poder crear alianzas que permitan el desarrollo de proyectos y el beneficio de los vecinos de la Región Pacífico Central, así mismo debe existir coordinación entre las instituciones que apuesten al desarrollo organizativo.

Se define que la coordinación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento estratégico que permite encaminar el logro de los objetivos y de las necesidades de una comunidad, cuya herramienta en las manos correctas resultará de vital utilidad para el fin que fue creada, pero que también solo puede funcionar si se encuentra complementada y apoyada desde diversas dimensiones: política- técnica y siendo un proceso participativo y concertado, que permita su desarrollo, tanto vertical como horizontalmente. (Molina y Licha, 2002, p .1).

Por tanto, desde una perspectiva más concreta, el objeto de estudio de la presente investigación es el **“Análisis del aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo”**.

“Esta investigación se basa en un enfoque cualitativo, siendo esta caracterizada por considerar el conjunto de la realidad a investigar, permitiendo verlo como un sistema concreto de comunicaciones e interdependencias las cuales la unen”. (Salinas, P., Cárdenas, M., 2009, p.367).

Asimismo, en esta se detallará una serie de técnicas e instrumentos que permitirán abordar el objeto de estudio. Por otra parte, se enfoca en un paradigma constructivista, basándose en una realidad subjetiva y múltiple, permitiendo una interacción entre el contexto de interacción y el investigador, por lo que es este es un diseño flexible e interactivo.

El tipo de investigación es descriptiva ya que se desea realizar una descripción del aporte institucional hacia el desarrollo organizativo con el fin de detallar una serie de variables que involucra la institucionalidad y la ejecución de proyectos en asociaciones de desarrollo o grupos comunales.

Dentro de los principales conceptos por determinar, como base de la investigación se encuentra el desarrollo rural, ya que permite partir de este y poder hacer una relación directa con otros conceptos como lo son la planificación y con ella la coordinación y la gestión de resultados; estos se podrán entrelazar para describir otros conceptos, haciendo una síntesis y abordando el término como el de extensión.

1.5. Objetivos de investigación

Objetivo general:

Investigar el aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo en la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar (AMPROACO) y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas (MEMENCUR) en el periodo 2017 al 2020 para plantear líneas de acción que contribuyan al fortalecimiento de las acciones articuladas entre dichas asociaciones y las instituciones

públicas.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar las organizaciones Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas.
2. Analizar el proceso de gestión y articulación institucional para la planificación y ejecución de las acciones vinculadas a las asociaciones.
3. Determinar los aportes efectuados por las instituciones públicas al desarrollo organizacional de las asociaciones mediante las acciones realizadas.
4. Establecer líneas de acción que contribuyan a un mejor aprovechamiento de las acciones coordinadas con las instituciones públicas para el desarrollo organizacional de las asociaciones.

1.6. Marco normativo e institucional

El Estado costarricense dentro de sus procesos procura crear métodos de descentralización; un ejemplo de esta descentralización es la Ley de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, Ley No. 8801 la cual tiene por objetivo “transferir recursos del presupuesto de ingresos y gastos de la República y la titularidad de competencias administrativas del poder ejecutivo a los gobiernos locales” (Asamblea Legislativa, 2010, párr.1).

Esta transferencia apuesta hacia el uso más eficiente y eficaz de los recursos con los que cuenta el Gobierno central. Por lo que se remite hacia una distribución proporcional a sus necesidades y capacidades de cada gobierno local y se toman en cuenta las diferencias existentes entre cada municipalidad.

Los presupuestos públicos del Gobierno hacia instituciones descentralizadas se establecen en la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, ley No.8131, por lo cual instituciones descentralizadas como el Instituto de Desarrollo Rural, Instituto Nacional de la Mujer, Instituto Nacional de Aprendizaje, entre otras, responden

desde su presupuesto a los planes operativos institucionales anuales a mediano plazo, largo plazo y al Plan Nacional de Desarrollo.

La Ley 3859 sobre desarrollo de su comunidad hace referencia sobre el desarrollo de la comunidad, la cual se utiliza como un instrumento el cual es encargado de fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las organizaciones comunales, promoviendo la participación consciente en la realización de los objetivos (Ley 3859, 1967, párr.1).

Así mismo, existe el reglamento de la Ley 3859, el cual se refiere al cumplimiento de los objetivos, donde la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad deberá actuar con los recursos con los que cuentan las diferentes asociaciones, según su comunidad y para poder llevar a cabo dichas funciones deberán de fungir con una estructura organizativa ya previamente establecida.

Dentro de sus principios y objetivos se encuentran: la promoción de la creación de oportunidades, crear una responsabilidad colectiva, promover la participación organizada de las poblaciones, entre muchas otras más, las cuales velan por el bienestar de todas aquellas asociaciones que brindan el bienestar en las diferentes comunidades

Dentro de las instituciones descentralizadas de interés se ubica el Instituto de Desarrollo Rural que nace con la Ley No.9036, sustituyendo al Instituto de Desarrollo Agrario. Orienta hacia el incentivo de espacios de participación donde se propicia el mejoramiento de sus condiciones de vida con base en el desarrollo de proyectos sostenibles.

Igualmente, se sitúa el Instituto Nacional de Aprendizaje creado por medio de la Ley No. 3506 que tiene por objetivo contribuir al desarrollo económico y mejoramiento de las condiciones de vida de la población en general por medio del mejoramiento de capacidades en tecnología, ganadería, idiomas, comercio, servicios, entre otros aspectos.

Otra institución es el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), la cual en 1998 fue transformada por medio de la Asamblea Legislativa que aprobó la transformación del

Centro Nacional para el desarrollo de la Mujer y la Familia en el INAMU mediante la ley N°7801. Es una institución que promueve el ejercicio efectivo de los derechos humanos de las mujeres en su diversidad, inclusión y empoderamiento en coordinación con el Estado costarricense y la sociedad.

Además, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, en cumplimiento de las atribuciones establecidas en la Ley de Planificación Nacional 5525, retoma el tema de la planificación regional e impulsa la formulación de Planes Regionales contemplando el Pacífico Central con su plan con vigencia hasta el 2030.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) es otro ente impulsor del desarrollo económico y social de Costa Rica, brindando seguridad comunitaria a los habitantes, mediante una serie de actividades en beneficio del sector agropecuario. Dicho ministerio se rige con la Ley 7064, Ley de Fomento de la Producción Agropecuaria y Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Otro actor de importancia es la Universidad Nacional de Costa Rica, ya que este centro educativo ha permitido llevar a cabo una serie de proyectos de extensión social comunitaria, logrando el crecimiento de muchas comunidades gracias a la generación de proyectos productivos. Cabe destacar que por medio de la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social se han desarrollado alianzas con otros entes y a raíz de las prácticas que desarrollan sus estudiantes se ha logrado una serie de proyectos generando beneficios, tanto para las comunidades, como para los estudiantes.

Finalmente, cada una de estas leyes e instituciones que se mencionaron enmarcan la investigación que se lleva a cabo, por lo que se debe tomar en cuenta cada una de ellas para así poder visualizar el aporte que cada una de ellas brinda a las asociaciones como tal.

1.7. Justificación

La presente investigación pretende abordar el análisis del aporte que han generado las instituciones públicas en el desarrollo organizativo, contemplado la diversidad política, social y económica de la sociedad de acuerdo con las condiciones como, por ejemplo, el

acceso a los servicios, el contacto de las instituciones con la comunidad y la generación de nuevas ideas para el desarrollo local.

Desde el enfoque de planificación se busca promover la participación, que exista una intervención e influencia de los actores en la toma de decisiones, contribuyendo así en el desarrollo económico y social de las comunidades.

Los cantones Orotina y Esparza forman parte de la Región Pacífico Central. Surge el interés por analizar dicho tema gracias a la previa experiencia del trabajo en conjunto con algunos de los grupos organizados y la Oficina Subregional de Orotina del Instituto de Desarrollo Rural presentes en el sitio; se afirma con criterio que la presencia de instituciones públicas busca generar un efecto en función del desarrollo organizativo.

La formulación de planes y proyectos productivos en el ámbito local demanda entre otras cosas, coordinación inter e intrainstitucional, una planificación integral de la intervención, la cuantificación de los recursos necesarios y la definición de responsables, esto para su correcta planificación y puesta en marcha. Se podría afirmar que para una u otra problemática, esto es válido para la mayoría de las comunidades, en el tanto que requieran definir apuestas y estrategias de corto, mediano y largo plazo para lo cual el trabajo coordinado y el soporte de las instituciones públicas es estratégico, así como el incentivo a la participación de los diferentes actores locales.

El vacío existente, expresado por diferentes actores en el nivel de eficiencia y eficacia institucional sobre los procesos de articulación o desarticulación para el desarrollo organizativo origina la presente investigación.

Por tanto, la investigación se basa en resaltar cuál ha sido el aporte de las instituciones al desarrollo organizativo de las dos asociaciones mencionadas.

Es importante entender el enfoque territorial de Desarrollo Rural; si los proyectos son los que moldean los territorios, entonces se les debe dar un énfasis especial. Aún más cuando el país ha apostado a esta forma de interacción entre los actores sociales y la institucionalidad para avanzar hacia una ruralidad con mejores condiciones y oportunidades para la población.

Esta coordinación institucional y organizacional se genera a partir de la gestión del proceso de formulación de proyectos, concibiendo esto como el proceso que va desde la concepción de la idea hasta la formulación de una propuesta a nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad para su conformidad. La gestión de este proceso exterioriza el cómo se debe desarrollar cada etapa del proceso y quiénes son los implicados en este, respectivamente.

Se ha demostrado que la correcta coordinación entre institución y organización para no duplicar esfuerzos implica repercusiones positivas para las comunidades en infraestructura, en la sociedad, su económica y en términos generales en el desarrollo local, por lo que la presente investigación es relevante en el sentido que podría generar un documento base que logre evidenciar el aporte de las instituciones hacia las organizaciones base o asociaciones comunales.

Finalmente, se ha determinado la viabilidad del proyecto, pues contiene información referente al trabajo realizado por diferentes grupos de estudiantes de la EPPS; así mismo, se ha logrado establecer la anuencia de las diferentes asociaciones debido a la relación existente desde años anteriores. Esto facilitará el proceso y permitirá la descripción y visualización del aporte institucional hacia el desarrollo comunal.

Capítulo II: Marco conceptual

El presente apartado da sustento teórico y conceptual a las categorías en estudio. Se inicia con temas generales como la planificación, el tema de las organizaciones gubernamentales específicamente las instituciones públicas y su gestión. Además, se abordará el concepto del carácter “público” para comprender su dinámica.

Así mismo, se especificará con mayor detalle las fundamentaciones teóricas que sustentan el objeto de estudio que consiste en los aportes de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo de las pequeñas asociaciones productivas de carácter comunitario, por lo que se abordan los conceptos de planificación, desarrollo rural territorial, extensión, organización social, actores sociales, desarrollo organizativo, coordinación institucional.

Planificación

La planificación debe ser entendida como una disciplina que permite el establecimiento de planes, programas y proyectos, los cuales son orientados por objetivos en un periodo. Ahora bien, Ander-Egg lo define como aquella que se vincula con el conocimiento de la realidad y racionalidad:

La planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos. Puestos a darle un mayor rigor científico y técnico al término, tres conceptos aparecen estrechamente ligados a la planificación a saber: racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones (Ander-Egg, E., 1991, p. 23).

Sin embargo, es importante definir que la planificación es “un proceso, es decir, una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino, que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines y, sobre todo, de caminos y procedimientos.” (Ander-Egg, E., 1991, p. 27). Por lo tanto, la planificación permite reducir la incertidumbre por medio de un mejor conocimiento de la realidad para influir en una asertiva formulación del proyecto y atender aspectos normativos, financieros, comerciales, administrativos.

Además, se define la planificación como:

El proceso de planificación permite establecer un sentido de dirección, de rumbo y un ambiente propicio para una gestión empresarial, institucional o social, informada e innovadora dentro de un espacio delimitado por las características institucionales o grupales y la dinámica del entorno. (Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O., Rojas, A., 2003, pág. 12).

Por otra parte, se cuenta con la definición de Lira:

La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad,

está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla. (Lira, L., 2006, pág. 7).

Dado a las fundamentaciones teóricas se logra visualizar que los autores concuerdan en el proceso de toma de decisiones para reducir el grado de incertidumbre y establecer un sentido de dirección específico.

Planificación estratégica

Como bien se sabe la planificación es un proceso continuo en donde se involucran múltiples factores, así mismo contiene una serie de ramas, las cuales hacen énfasis en diferentes aspectos y uno de ellos es la planificación estratégica, una rama de la planificación que permite elaborar planes para así alcanzar los objetivos a nivel organizacional en un determinado tiempo. La planificación es aplicada en múltiples organizaciones con el fin de alcanzar sus objetivos, pues se basa en estrategias sistemáticas y continuas para poder llevar a cabo cada una de las tareas.

Sin embargo, antes de abordar en sí la planificación estratégica es importante aclarar que según Lyngge: “La estrategia cobra cada vez más importancia, y junto a ella la ejecución de las jugadas, el conocimiento profundo del juego, la planificación. Aunque tengas a los cinco mejores jugadores del mundo, si no cuentas con una buena estrategia, no cuentas con ganar” (Lyngge, 2016, p.1).

La Universidad Estatal a Distancia basa su misión, visión y objetivos en el concepto de planificación estratégica, siendo esta un proceso que permite la elaboración de planes para alcanzar propósitos u objetivos a nivel organizacional, que hace énfasis en qué se desarrollará en un tiempo determinado, lo cual es ejemplo para todas las instituciones.

Así mismo, Roncancio menciona:

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.” Por

lo tanto, dicho autor resalta que “es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización” (Roncancio, G., 2018, párr. 2).

Además, la planificación estratégica brinda un marco real para que los líderes y miembros de la organización comprendan y evalúen la situación de la organización (Roncancio, G., 2018) Con base en esto se podrán tomar decisiones acertadas.

La CEPAL menciona que la planificación estratégica es:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (CEPAL, 2009, p.15) En este se puede ver direccionado como un instrumento de gestión por resultados.

Cabe destacar que “consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” (CEPAL, 2009, p.15). Por lo tanto, se muestra como base para la toma de decisiones en todas las instituciones, especialmente todas aquellas instituciones públicas.

Cada uno de los autores tiene visiones distintas, sin embargo, señalan la importancia de dicha planificación en las instituciones para así diseñar el marco normativo referente a la institución, permitiendo establecer las prioridades, los objetivos y todas aquellas estrategias las cuales serán un apoyo con respecto de los recursos necesarios para que así las instituciones puedan ejecutar sus funciones de forma eficaz, obteniendo resultados favorables.

Planificación normativa

La planificación normativa parte de la necesidad de establecer normas y procedimientos con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos por lo que se concibe como un plan

rígido. En el caso de trabajos en comunidades, la planificación normativa es aquella que se considera desde un diagnóstico previo que da pie a la realidad que se está por abordar.

Méndez, N. y Picado, M., profesoras de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica determinan que este tipo de planificación, dentro del contexto del trabajo en comunidad del cual se ha venido hablando es utilizada en el desarrollo del método de desarrollo comunal. El proceso que la planificación normativa establece dentro del Método de Desarrollo Comunal es el siguiente:

a) Investigación, con sus principios y objetivos. Es en este momento donde se realiza un diagnóstico que clarifique la situación problema sobre la cual se quiere intervenir. Los miembros de la comunidad participan solamente con el aporte de información, obtenida por el investigador por medio de entrevistas y observaciones.

b) El Plan de Acción, con la definición de aspectos contextuales, principios metodológicos y su cobertura geográfica (local, regional, nacional). Es en este punto donde por medio de la planificación normativa se orienta la intervención social. Parte del conocimiento de una realidad que es externa al investigador social o planificador y toma decisiones con respecto a ella. Tiene ante sí diferentes alternativas de acción y selecciona aquella o aquellas que son factibles de acuerdo con criterios tales como: políticas institucionales, cantidad de tiempo y recursos disponibles, tanto materiales, como humanos. Se elabora el nivel más operativo del plan de acción, o sea, el proyecto.

c) La ejecución con los cambios económicos, culturales y sociales. Es decir, este es el momento de la ejecución del modelo normativo para obtener las metas propuestas en el diseño del proyecto.

d) La evaluación control con sus pasos establecidos. Se hace la distinción entre control y evaluación: en el caso del control se hace énfasis en el proceso de medición periódica de los resultados obtenidos para comparar lo programado con lo ejecutado y así poder hacer las correcciones y rectificaciones necesarias. Para esto debe contar con un sistema adecuado de información y establecer los criterios de medición en el desarrollo del proyecto o programa. La evaluación viene a ser la acción final para analizar los resultados; es decir, se evalúa en función de cuánto se obtiene, aunque el mismo proceso de control implica una evaluación de

proceso. La evaluación, al igual que la planificación, la lleva a cabo el investigador o planificador, quien tiene el monopolio de la planificación, la ejecución y, por ende, la evaluación.

Por otra parte, Ander-Egg determina:

La planificación normativa se basa en la utilización de una serie de procedimientos en los que interesa de manera particular la formalización del proceso (determina de manera precisa las acciones necesarias para alcanzar ciertas metas y objetivos), estableciendo los tiempos parciales y totales de una trayectoria que conduce desde el modelo analítico (resultado del diagnóstico al modelo normativo a lo que se requiere llegar según lo establece el sujeto planificador). Podría decirse, resumiendo esta concepción, que la planificación es un modo de actuar sobre la realidad, a partir de lo que decide el sujeto planificador. (Ander-Egg, 1991, p.51).

Considerando lo antes planteado se podrían sintetizar aspectos básicos de este tipo de planificación como lo es la concentración en la lógica de la formulación, peso importante sobre el papel de los expertos; los planes, programas y proyectos reflejan lo esperado, cuenta con un punto de partido analítico y sobre todo se concibe como un “debe ser” derivado de una estructura rígida y formalizada.

Se desarrolla una comparación entre la planificación estratégica y la planificación normativa, la cual menciona:

Uno y otro modelo de planificación tienen en común tratar de someter a voluntad humana el curso y dirección de procesos sociales, por una serie de procedimientos que imprimen racionalidad a las actividades que se realizan para conseguir determinadas metas y objetivos” (Ander-Egg, 1991, p.52).

Donde se puede visualizar la complementariedad de ambas ramas de la planificación, sin embargo, establece una serie de diferencias las cuales contempla:

Tabla 3. Diferenciación entre la Planificación Normativa y la Planificación Estratégica

Planificación Normativa	Planificación Estratégica
Problema técnico	Problema entre personas
Se centra en la “lógica de la formulación”.	Se centra en la “lógica de la realización”.
Los objetivos resultan del diagnóstico.	Los objetivos resultan del consenso social entre los actores implicados.
El sujeto que planifica se encuentra “fuera” de la realidad planificada.	El sujeto que planifica está inserto en y forma parte de la realidad que se planifica.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Ander-Egg, (1991), en su libro *Introducción a la Planificación*.

Estas son algunas de las diferencias, sin embargo, Ander-Egg en su libro *Introducción a la Planificación* describe una serie de diferencias más. Así mismo, recalca en los aspectos como la situación o punto inicial de proceso y la situación objetivo o punto de llegada de este, en el cual ambas lo abordan de forma distinta.

Gestión pública

La gestión pública consiste en la implementación de las políticas públicas con el fin de generar un desarrollo y bienestar al ciudadano, esto en espacios institucionales en los cuales el Estado diseña y efectúa políticas, que son desagregados de planes, programas, proyectos, con el propósito de alcanzar un fin colectivo desarrollando los mejores mecanismos de decisión para la asignación de recursos, así como la adecuada comunicación entre los actores interesados para el beneficio social.

Es importante destacar que han venido surgiendo diferentes dinámicas de gestión y nuevos espacios de participación, permitiendo romper con las prácticas tradicionales antiguas; a partir de esto se crea el ciclo para la gestión pública para el desarrollo, el cual cuenta con una serie de elementos que contemplan los insumos, procesos, productos, resultados e impactos, los cuales están directamente ligados entre sí.

La Gestión Pública es la acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones” (María Laura Paagnini, et al., 2015, p.15).

Como parte de las funciones y coordinaciones que conlleva la gestión pública se desarrollan procesos de planificación en la cual se aborda una situación organizar y prever los recursos existentes y así responder a las necesidades o problemáticas para fijar un curso de acción con determinados objetivos.

Gestión por resultados

En la actualidad la gestión por resultados es un tema que ha cobrado fuerza específicamente para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los servicios públicos orientados a la atención de las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país.

Según el MIDEPLAN, en su Informe Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo se indica:

La Gestión para Resultados es una variante de la administración por objetivos, la cual se basa en la teoría neoclásica y aplicada en el ámbito del sector privado para mejorar su desempeño. La misma orienta todos sus esfuerzos en los objetivos de la organización y no en las actividades que ésta realiza. (MIDEPLAN, 2016, p. 13).

Además, es necesario comprender que ante la situación socioeconómica y financiera surgió la necesidad de una nueva gestión pública que se viera sometida a procesos realmente participativos y que provocará una elevación del desempeño organizacional por medio de una priorización de resultados.

Es importante enfatizar en que esta gestión se envuelve en la cadena de resultados más que en el estudio de sus actividades. Se evidencia que:

“La gestión de resultados, que es un marco de referencia cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos del gobierno y la mejora continua de sus instituciones”. (BID y CLAD, 2007, p.18).

Lo anterior destaca la relación existente entre la planificación y la gestión pública, haciendo referencia a Ander-Egg, el cual menciona que “la planificación, desde la concepción práctica, es un modo de actuar emergiendo desde la realidad, siempre teniendo en cuenta el modo político de comportamiento, el cual resulta de la actuación de los diferentes actores sociales, que no tienen iguales objetivos” (Ander-Egg, 1991, pág.51).

Mientras que la nueva gestión pública, según Ramió Matas (2001) menciona que no solamente propone un conjunto de herramientas, estrategias y conceptos encaminadas a mejorar la eficiencia del funcionamiento de los Estados, sino que son parte de la implementación de un modelo de Estado que promueve una serie de valores y forma de gestionar los asuntos públicos (págs. 5-6).

Por esto, recae la relación al complementar la planificación con la nueva gestión pública, asegurando una buena implementación de los procesos de innovación en la administración pública, asimismo, incentivan la competitividad del país y el progreso de la relación del Gobierno con los ciudadanos.

Desarrollo Rural Territorial

Con respecto al Desarrollo Rural Territorial la planificación toma por objetivo buscar la descentralización y así poder fortalecer los grupos comunales y utilizar de manera sostenible los recursos con los cuales cuentan, así como también con el aporte de las diferentes instituciones.

En el documento de “Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010 - 2030” se define el territorio como “no como un único ni principal espacio físico-geográfico, sino que se trata de una construcción social, un espacio socio-geográfico construido cultural

e históricamente por la interacción entre los seres humanos y de éstos con la Naturaleza en su conjunto”. Por lo tanto, el territorio contiene un gran significado cultural para los habitantes, así como también son multifuncionales ya que permite que los habitantes puedan desarrollarse en este.

En el mismo documento se menciona que el desarrollo rural territorial (DRT):

Es un proceso de transformación paralelo y entrelazado de las dimensiones económica, institucional, social, cultural y ambiental de los territorios rurales, en función de políticas públicas concertadas y del esfuerzo mancomunado entre las diversas organizaciones de la sociedad civil e instancias públicas nacionales y locales. (ECADERT, 2010, p.18).

Por lo tanto, el desarrollo rural territorial permite contribuir a la cohesión social y territorial, tanto nacional, como transfronteriza y al bienestar social y económico de la gente vinculada a los territorios, permitiendo comunidades organizadas que buscan un desarrollo comunal y dinamización de la economía en los diferentes territorios partiendo de los recursos existentes.

Por otra parte, el DRT permite establecer las condiciones nacionales y locales para que los habitantes vivan mejor, con equidad e inclusión, libertad, identidad propia y respeto a la diversidad cultural y productividad, con una calidad integral del territorio y sostenibilidad ambiental; este concepto es importante ya que el desarrollo territorial les permite múltiples beneficios.

“Los procesos de DRT se sustentan en una institucionalidad territorial integradora, en tejidos sociales y relaciones solidarias que vinculan a un entramado de redes comunitarias, y en organizaciones e instituciones públicas y privadas. De esta forma, posibilita la gestión social del territorio”. (ECADERT 2010. pág.18).

Por eso, este concepto argumenta la labor tanto de lo público, como lo privado, ya que permite estimular la relación entre el DRT y la innovación social de manera integral y permitiendo el diálogo entre los diferentes actores. Así mismo promueve la creación de oportunidades para acceder a nuevas herramientas que facilitan los procesos de desarrollo.

Desarrollo local

El desarrollo es la relación entre el bienestar social, el medio ambiente y el crecimiento económico, por lo que no hace referencia solamente al crecimiento económico, sino también al crecimiento social y cultural de forma integral, buscando incidir en mejores condiciones de vida de las personas a través del uso de sus propios recursos.

A partir de lo anterior, el desarrollo local se basa en “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” (Casalis, 2009, p.1). Por lo que se puede mencionar que su principio es integral.

“El desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, sociocultural, una dimensión político administrativo” (Vázquez, B., 1988, p.7) Como bien se menciona, es un desarrollo de una comunidad, barrio o ciudad en específico. A partir de lo anterior, este enfoque propone la transformación de comunidades locales en donde surgen las dinámicas de las personas que comparten un territorio, cultura y otros, reflejando encadenamientos dentro de la sociedad. Apunta hacia el fomento de la participación en función de construcción de capacidades.

Otro de los referentes con respecto al desarrollo local es la CEPAL. Sandoval (2014) menciona que “son proceso consensuado en que la comunidad define sus objetivos de desarrollo futuro y las formas para lograr estos objetivos, en la búsqueda del desarrollo local, entendido como el uso del territorio, sus recursos e intereses en relación con un modelo de su contexto histórico, cultural, económico, institucional y geográfico” (p.18).

Por tanto, es un proceso de desarrollo económico, el cual propicia la organización de economía de escala buscando la reducción de los costes de transacción, lo que favorece a las empresas locales ante los mercados nacionales e internacionales. Esto visualiza la importancia en el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta, precisamente para potenciarlos.

Asimismo, Friedman y Weaber (1979) mencionan que el desarrollo local obedece a una visión territorial y no funcional de todos aquellos procesos de crecimiento y cambio estructural, siendo este un agente de transformación social, descentralizando el poder por medio de las relaciones económicas en función de la identidad, económica, política, social y cultural de las comunidades.

Un aspecto vital el cual aborda Casalis (2009) es la importancia de que las comunidades planifiquen desde el ámbito local. Este autor menciona que “el desarrollo local, más que un punto de llegada es un proceso en construcción, y aunque no está exento de conflictos por la distribución del ingreso a nivel local o por cómo los procesos productivos hacen uso del medioambiente, entre otros, supone visión estratégica, trabajo en red y democratizar el poder” (p.2)

El desarrollo local se compone por una serie de factores; según Vázquez (1998) “el desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar tres dimensiones: una económica, sociocultural, una dimensión político-administrativo” (p.12)

Como se visualiza debe ser un proceso integral con el fin de generar los resultados esperados. Así mismo, la promoción de alianzas entre los actores públicos y privados, con el fin de activar la actividad económica, sin dejar de lado el área cultural, política y social.

El desarrollo local tiene tres objetivos generales los cuales son: la transformación del sistema productivo local, el crecimiento de la producción y la mejora del nivel de vida y de empleo de la población. (Vázquez Barquero, 2000, p.7).

Finalmente, en cada uno de los autores se puede identificar que el desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y las potencialidades internas con las que cuenta un barrio, comunidad o localidad.

Igualmente, es necesario determinar la relación teórica existente entre la planificación y el desarrollo, tanto rural territorial, como el desarrollo local, el cual Ander-Egg crea un esquema de los componentes y las fases de la planificación el cual es:

Esquema de los componentes y fases de la planificación

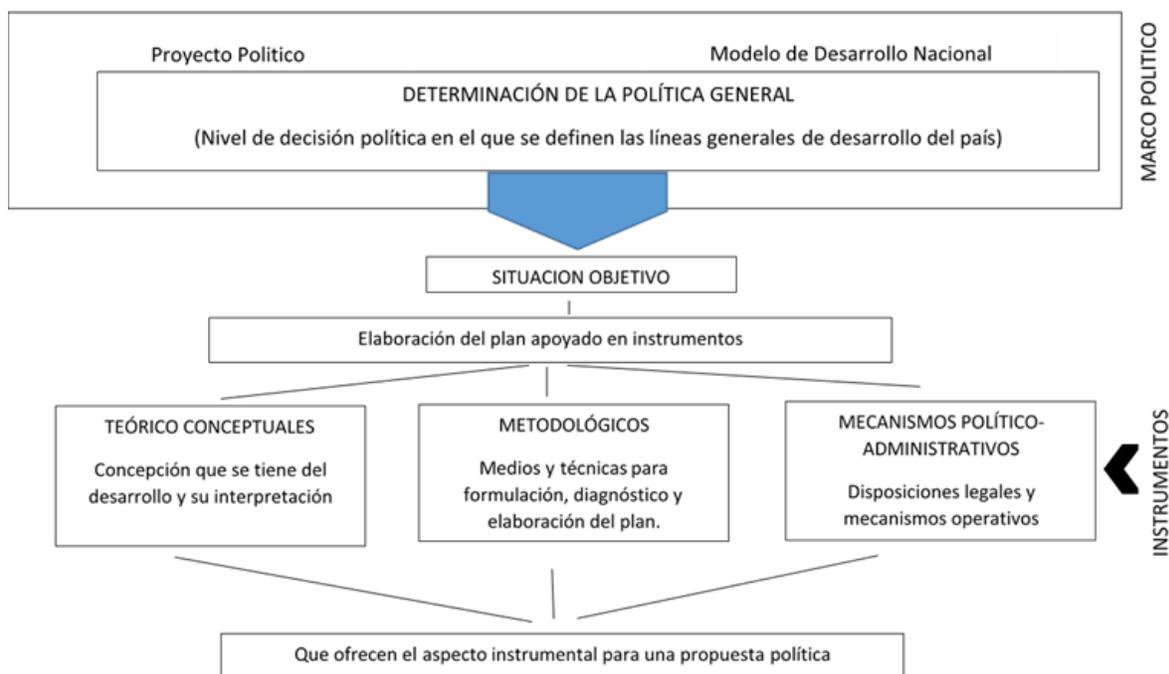


Figura 2. Componentes y fases de la planificación, tomado de Ander-Egg.

Se puede observar cómo la planificación a nivel nacional se integra desde un marco político en el cual se inserta la gestión pública; asimismo, es necesaria la implementación de instrumentos para poder llevar a cabo la propuesta política.

La planificación y la gestión pública no se encuentran aisladas; por el contrario, trabajan de la mano en conjunto con otros elementos como el desarrollo local y el desarrollo regional. Según la página web de MIDEPLAN, el desarrollo regional hace referencia al desarrollo regional y se crean políticas debido a que:

Buscan lograr una situación de progreso técnico, social, económico y ambiental que elimine los desequilibrios entre las diversas regiones, generando una situación de bienestar general al tener mayor acceso a fuentes de empleo, servicios públicos y al mejorar la distribución de la riqueza. (MIDEPLAN, s.f, párr. 1).

Por otra parte, de acuerdo con Cárdenas (2002), el desarrollo local “implica una diversidad de complejos procesos sociales en las dimensiones de lo social, económico, psicosociocultural, político, burocrático-administrativo e integración interna, externa nacional e internacional” (p. 61).

Alburquerque, F. (2004) describe la importancia del papel de las organizaciones locales en el desarrollo local, ya que:

Las estrategias de desarrollo local se han ido abriendo paso como un enfoque con un fuerte componente de pragmatismo, una concepción “de abajo hacia arriba” y una visión más integral de las diferentes facetas o aspectos del desarrollo, con un planteamiento horizontal del mismo al que obliga la vinculación territorial de las diferentes políticas de desarrollo. (Alburquerque, F., 2004, p. 159).

Además, “la mayor participación de las administraciones locales en el desarrollo económico y la búsqueda de empleo productivo ha supuesto una redistribución de competencias y funciones en materia económica entre los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas” (Alburquerque, F. 2004, p.160). Por tanto, la consolidación de organizaciones comunales se debe fortalecer en conjunto con instituciones, las cuales permiten la descentralización y una gama de beneficios para los habitantes de la localidad.

Desarrollo organizacional

El autor Richard Beckhard menciona que es un esfuerzo planeado a través de toda la organización y dirigidos desde arriba para incrementar la efectividad y la salud de la organización, por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento.

Se refiere a un esfuerzo que tiene por objetivo mejorar las prácticas dentro de la organización por lo que coincide con el autor Mario Enrique Pinto (2012) que explica el desarrollo organizacional como un “gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la

solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno” (p. 22).

El desarrollo organizacional es considerado un proceso de efectividad que despliega un valioso nivel de compromiso de cada persona, creando conciencia sobre la contribución en el desarrollo de cambios para mejorar su rendimiento. Por lo que el desarrollo organizacional es para la organización total para entender ¿cómo se realizó? ¿por quién? y ¿qué significa?

Por otra parte, Chiavenato, I. (2009) describe el desarrollo organizacional como “un término que engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas” (p.435).

Igualmente se define como:

El desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización. (Hernández, J., Gallarzo, M., Espinoza, J., 2011, p.6).

En esencia se podría decir que es un proceso que busca atraer el cambio y el involucramiento de los miembros de la organización al análisis de problemas y la planificación. Esto con base en un mundo tan dinámico donde las organizaciones estén preparadas para los cambios cuando sea requerido.

Desarrollo comunitario

El desarrollo comunitario es un método de intervención que incorpora a todos los agentes que conforman la comunidad, estableciendo procesos de participación y articulación entre la población y las instituciones (fundamentalmente las estructuras municipales, aunque no únicamente) que, potenciando un proceso pedagógico, y las capacidades participativas de los actores y de las estructuras mediadoras (técnicos,

profesionales y entidades sociales), permita encaminarse a alcanzar unos objetivos comunes y predeterminados para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, y cuyos resultados puedan ser evaluados de forma continuada. (Camacho, J., 2012, p. 209).

A partir de lo anterior, esto conlleva una serie de beneficios como lo son: identificación de las fuerzas vivas, posteriormente, determinar un análisis situacional sobre las posibles necesidades, problemáticas, entre otros aspectos que permiten encaminar hacia objetivos comunes por medio de los procesos de participación.

Ander-Egg (citado por Carvajal, A., 2011) 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. “Esto es totalmente correcto y por sí sólo justificaría la importancia de tal actividad social. Nosotros queremos ir más allá: consideramos el desarrollo de la comunidad como parte integrante del concepto más amplio, más general y complejo del “desarrollo” y lo entendemos como método y técnica que contribuye positiva, real y efectivamente en un proceso de desarrollo integral y armónico, atendiendo fundamentalmente a ciertos aspectos extraeconómicos, en particular psico-sociales, que intervienen en la promoción de actitudes, aspiraciones y deseos para el desarrollo”. (Carvajal, A, 2011, p.43).

Por otra parte, se define como:

El desarrollo comunitario es un proceso que suma los esfuerzos de los pobladores de una región, de los grupos intermedios —escuelas, empresas, clubes, entre otros— y del gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, mediante el diagnóstico, plan, ejecución y evaluación de programas y proyectos para este fin (López de LLergo, A., Cruz de Galindo, L., s.f, p.60).

Asimismo, las autoras López de LLergo, A. y Cruz de Galindo, L. (s.f) mencionan dos elementos esenciales, los cuales son la participación y la intervención de instituciones; sin embargo, se debe evitar pensar que las comunidades son realidades homogéneas con intereses compartidos y que todas las personas quieren mejorar su comunidad y proporcionan los medios para esto. (p.62).

Dado lo anterior, cabe destacar la visión territorial que crea un sentido de identidad y pertenencia desde los diferentes actores comunales participantes. Así mismo, dicha participación permite la ejecución de programas y proyectos en alianza con entes públicos, para así poder llevar a cabo todas aquellas mejoras con el fin de crear beneficios comunitarios, siempre pensando en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Por tanto, el desarrollo comunitario conlleva un proceso arduo de participación de la población de la región junto con el Gobierno para reunir esfuerzos y llevar a cabo el diagnóstico, plan, ejecución y evaluación de programas y proyectos para este fin. Por lo que podría implicar una planificación de un desarrollo organizacional.

Extensión

La extensión es un elemento esencial en las organizaciones las cuales ejecutan proyectos en las comunidades. La extensión permite contribuir en procesos organizativos y de transformación en el cual se desee un intercambio horizontal donde predomine el diálogo y no se posicione como un sujeto transformado en un objeto únicamente receptor de información. Este proceso incluye un amplio campo de prestación de servicios donde los destinatarios pueden ser muy variados: movimientos sociales, grupos sociales populares, sector público y privado, comunidades locales, gobiernos locales, entre otros.

Freire, P. (1973) comenta en su primer capítulo del libro que la extensión es un proceso dialógico cuyo punto de partida se basa epistemológicamente en el ejercicio de una pedagogía para la libertad, construyéndose a través de un vínculo interpersonal, por lo que mediante la comunicación se pretende transformar la realidad y abrir caminos hacia una sociedad más justa e igualitaria.

Por otro lado, Paulo Freire (1973) en su obra *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural* expone que el “conocer no es el acto, a través del cual un sujeto transformado en objeto recibe, dócil y pasivamente, los contenidos que otro le da o le impone. El conocimiento, por el contrario, exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda una búsqueda constante. Implica invención y reinención”. (p.10-11).

Las coordinaciones interinstitucionales son un proceso por medio del cual se pueden ordenar y organizar los esfuerzos de las diferentes entidades involucradas. Las redes sólidas de coordinación institucional permiten obtener mejores resultados al hacer un uso más eficiente de los recursos. Por medio de la extensión se podría contribuir en la transformación en el que se direcciona hacia un intercambio horizontal donde predomine el diálogo y no únicamente recepción de información.

Coordinación interinstitucional

La coordinación interinstitucional es un aspecto que algunas organizaciones no logran cumplir de forma adecuada, ya que esta busca desarrollar labores de forma integral entre diferentes instituciones u organizaciones con el fin de fortalecer y dar soporte técnico en el desarrollo de las comunidades, mediante diferentes proyectos.

Según la Revista de la CEPAL, la coordinación no solamente hace referencia a hacer compatibles las acciones sino que “se trata de coordinar para avanzar en determinada dirección, para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto, y no sólo de cada una de sus parcelas sectoriales o institucionales” (Garnier, L., 2000, p.15.) Se menciona que esta se debe ejecutar por medio de estrategias para así direccionar cada una de las tareas y poder cumplir con los objetivos.

Dado lo anterior, la coordinación interinstitucional se define como el proceso de coordinación entre los diferentes entes que la conforman y por medio de los cuales se establecen las metas, objetivos, planes y programas de acción que se tienen en común, según las necesidades propias de cada localidad.

De acuerdo con lo anteriormente desarrollado, se puede resumir la fundamentación teórica a partir del siguiente diagrama:

Figura 2. Esquema de sistematización de la fundamentación teórica



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior refleja cómo el desarrollo rural territorial visto desde una perspectiva que permite el crecimiento económico y el mejoramiento en la calidad de vida de la población requiere de una serie de elementos como la planificación, la coordinación interinstitucional y la gestión pública que deben trabajar de forma integrada para lograr resultados y se puedan cumplir los objetivos planteados.

La planificación tiene diferentes ramas como la planificación estratégica y la planificación normativa, las cuales son vitales para la ejecución de planes, proyectos y programas.

Dado lo anterior, se podrá obtener en un primer momento el desarrollo comunal el cual conlleva desarrollo local, permitiendo la realización del desarrollo organizacional por medio de la consolidación de todas aquellas organizaciones base del cantón. Esta se ejecuta a través de la gestión de resultados, con el fin de crear la extensión y a partir de esta establecer una red institucional para lograr un aporte organizacional significativo, aspecto que es el objeto de estudio del presente proyecto de investigación.

Se visualiza cómo este esquema se relaciona entre sí, comenzando desde el aporte institucional, ya que este contribuye al desarrollo organizacional, por medio de la

implementación de proyectos en busca de proyectos más productivos que permitan aumentar las ganancias de las organizaciones base y otorgar un valor agregado a los procesos. Por otra parte, facilitan los procesos de las organizaciones, brindándoles una serie de herramientas para que así puedan desarrollar los proyectos apropiándose de ellos.

Capítulo III: Marco metodológico

El desarrollo de la investigación implica una propuesta metodológica que permita tener una visión sistémica del trabajo por desarrollar, definir el cómo y realizar la investigación. Permite guiar el documento basado en una serie de técnicas, herramientas e instrumentos de investigación para llegar a cumplir los objetivos planteados. Dado esto, en este capítulo se mostrarán los aspectos metodológicos los cuales guían la investigación, mostrando los pasos por seguir en la búsqueda de la solución de la problemática propuesta.

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación es un conjunto de procesos que surgen gracias a ideas basadas en una serie de problemáticas o necesidades sentidas con base en la realidad social; sin embargo, esta se desarrolla por medio de un enfoque el cual es necesario definir. Cabe destacar que a lo largo del tiempo ha surgido una serie de corrientes y autores que describen diferentes enfoques; a pesar de ello, a lo largo de los años se simplificaron a dos, los cuales son el enfoque cuantitativo y el cualitativo.

Ambos enfoques cuentan con su propia caracterización y fundamentación epistemológica, técnicas e instrumentos, según la naturaleza de cada uno de ellos. Fernández, C. y Baptista L. mencionan que “ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento” (p.27). Por lo que la investigación se puede adaptar a ambos enfoques, pues utilizan estrategias similares o relacionadas entre sí. Dadas las características propias de cada uno de los enfoques se puede ubicar la investigación en cada uno de ellos.

Esta investigación se basa en un enfoque cualitativo el cual “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el

proceso de interpretación” (Fernández, C. y Baptista L., 2006, p.8). Estos autores aluden, principalmente, a que la indagación va en función de dos sentidos: los hechos y la interpretación siendo este un ciclo.

Por otra parte, Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen el enfoque cualitativo como “Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista e interpretativo” (p.9).

Cabe destacar que este busca comprender la gestión institucional, donde la dinámica social es un elemento fundamental para el cumplimiento. Esta investigación adopta este enfoque ya que describe e interpreta la realidad determinada desde la percepción y realidad vivida por los grupos base, especialmente de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR.

Con respecto a la perspectiva teórica, el presente estudio se encuentra apegado al constructivismo debido a las vías aplicadas para obtener los resultados requeridos. Según Romero (2009) “se refiere a la idea de que las personas construyen ideas sobre el funcionamiento del mundo y, pedagógicamente construyen sus aprendizajes” (p.4), por lo que se visualiza la necesidad de la participación de las personas en la elaboración del conocimiento por medio de una serie de instrumentos, pues busca comprender la realidad abordada, permitiendo analizar y evidenciar lo hallado.

Por otra parte, Sautu et al. (2005) hacen una relación entre el enfoque cualitativo y la perspectiva constructivista, donde mencionan que abordan la realidad de forma subjetiva y múltiple. Así mismo, indican que el investigador está inmerso en el contexto y que la mutua influencia será parte de la investigación esto desde el supuesto epistemológico y ontológico (p,40).

Desde el punto de vista axiológico, mencionan que el investigador toma un papel de reflexión en el proceso de conocimiento y finalmente que es un diseño flexible y se privilegia en el análisis en profundidad y en relación con el contexto el cual se aborda. Por lo anterior, se permite detallar la relación entre ambos, los cuales serán la base para la investigación.

3.2. Tipo de estudio

La determinación del tipo de estudio se basa en ciertos criterios los cuales hacen referencia al alcance de la investigación, por lo tanto, van directamente relacionados con los objetivos que visualizan el alcance deseado. Esta investigación tiene la siguiente clasificación: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Según la naturaleza de la presente investigación el tipo de estudio es descriptivo, ya que los objetivos “pretenden recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren” (Salinas & Cárdenas, 2009, p.62). Al ser un estudio con preguntas descriptivas permite ser más específico y el interés de esta se enfoca en las propiedades del objeto.

El propósito de la investigación descriptiva se basa en definir las propiedades importantes de los grupos por medio de la descripción de diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno por investigar.

Dentro de las características que diferencian este tipo de estudio se encuentra que la formulación del problema es preciso, así mismo, se debe caracterizar el problema por estudiar de forma amplia y detallada. Por otra parte, este tipo de investigación puede o no llevar hipótesis; estas características serán propias de la presente investigación y permitirán guiarla.

3.3. Población muestreo y fuentes de investigación

En el presente apartado es necesario tener claro el concepto de población, el cual según Salinas & Cárdenas (2009, p.107) “es el conjunto de datos de una variable de estudio correspondiente a los N integrantes del Universo”. Por lo tanto, es necesario delimitar y caracterizar la población con la cual se trabajará a lo largo de la investigación para determinar los parámetros muestrales.

En su libro *Metodología de la Investigación* Sampieri menciona que la población debe situarse por las características de contenido, lugar y tiempo. Considerando lo anterior en la presente investigación, la población de estudio la conforman miembros de las asociaciones seleccionadas (MEMENCUR y AMPROACO), así como todas aquellas personas

funcionarias de las instituciones relacionadas con estas las cuales se señalarán a lo largo del documento.

Esta población está dada debido al enfoque cualitativo que se mencionó anteriormente, ya que se trabajará de forma directa con esta. La población se caracteriza por ser asociaciones que han llevado a cabo proyectos productivos con distintas instituciones que les han facilitado una serie de instrumentos con el fin de ejecutar los proyectos para beneficio precisamente de las asociaciones, favoreciendo de forma directa el desarrollo comunal.

Cabe destacar que MEMENCUR lleva a cabo un proyecto de producción de mermeladas de diferentes frutos como, por ejemplo, mango, guayaba, piña y otras. Mientras que AMPROACO se encarga de operar un restaurante en la zona de Coyolar. Ambos proyectos son apoyados por diferentes instituciones de la zona.

Por otra parte, la selección de los informantes para poder llevar a cabo el muestreo se basa en la población descrita anteriormente, ya que serán principalmente las personas asociadas que trabajan directamente tanto en el restaurante como en la producción de mermeladas y aquellas personas de las instituciones relacionadas directamente con las asociaciones, incluyendo a los consejos territoriales.

Destacando que se entrevistaron cuatro asociadas de AMPROACO y dos de MEMENCUR. Esta selección de informantes, se realizó, ya que son los dirigentes comunales y actores claves los cuales se relacionan directamente con los enlaces de las instituciones; son aquellas personas que durante varios años han trabajado en conjunto y son partícipes del proceso de formación y ejecución de los diferentes proyectos, por lo tanto, manejan información pertinente para responder al objeto de la investigación.

Es necesario contemplar tanto a los participantes comunales activos y a aquellos que actualmente no participan, pero sí fueron integrantes activos en el pasado, pues estos permiten la obtención de información. Así mismo, se abordará una serie de documentos realizados con los diferentes grupos de trabajo; por lo tanto, se trabajará tanto con información primaria, como secundaria, con el fin de fundamentar diferentes hallazgos y obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos.

Dentro de las instituciones que se consideran se tiene: el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Institutito Nacional de Aprendizaje (INA), las municipalidades y otras instituciones que han

trabajado directamente con las asociaciones comunales en diferentes temas o aspectos en su formación.

Es importante señalar que se logró hacer el contacto con dos personas del INDER, una persona de la municipalidad de Orotina, una persona del ICT, las secretarías técnicas tanto de Orotina como de Esparza representantes del CCCI, un profesor de la UNA y por último un representante del MAG.

En síntesis, el perfil definido para las personas informantes es: personas que conforman las juntas directivas, personas que pertenecieron a una junta directiva o han pertenecido a ellas de forma activa y han asumido un compromiso, así como todas aquellas que se han involucrado en los proyectos desarrollados por las asociaciones. Por otra parte, el perfil de la selección de informantes de las instituciones serán aquellas personas las cuales atienden directamente a las organizaciones y les dan seguimiento a los proyectos.

A manera de resumen en la tabla #4 se presenta de forma gráfica las instituciones relacionadas con respecto a cada una de las asociaciones por abordar.

Tabla 4. Matriz de actores clave

Actor	Descripción	Vinculación con el proyecto	Aporte esperado
Funcionarios(as) públicos(as) de las instituciones vinculadas con las asociaciones.	Funcionarios encargados de dar seguimiento a los proyectos que se presenten formalmente en las asociaciones.	Los funcionarios serán clave ya que son aquellos quienes han interactuado con los miembros de las asociaciones y les han brindado seguimiento.	Acceso de documentos pertinentes con respecto al seguimiento como: resoluciones, circulares, entre otros.
Miembros de las asociaciones MEMENCUR y AMPROACO.	Miembros encargados de presentar sus proyectos y llevarlos a cabo.	Los responsables de los proyectos se encuentran estrechamente vinculados con este trabajo de investigación, ya que son estos quienes dan origen a los proyectos y los llevan a cabo en cada una de las etapas del proyecto.	-Exposición de sus experiencias sobre el proceso en cada una de las etapas del proyecto. -Exposición de aciertos y limitaciones a los que se enfrentaron trabajando en conjunto.

Miembros de las juntas directivas de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR.	Personas con alto grado de responsabilidad y actuación dentro de las asociaciones.	Las personas miembros de las juntas directivas tienen relación directa con el tema ya que son quienes toman las decisiones, encargados de la administración de los recursos económicos, materiales, entre otros recursos.	-Brindando información relacionada con su proyecto, especialmente en cuanto a la etapa en la que se encuentra. -Exponiendo aspectos que se pueden mejorar del proceso de coordinación entre asociación e institución.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.4. La estrategia de investigación

En este apartado se describió el paso a paso para llevar a cabo el trabajo de campo, el cual permitió recopilar la información fundamental de la investigación y dar a conocer el aporte institucional en las dos asociaciones anteriormente mencionadas. Se aplicó una serie de técnicas que responden a la metodología explicada, como lo fueron las entrevistas a profundidad, la observación no participante y la observación participante, así como los grupos focales y la revisión documental.

Para poder recopilar información se inició con la revisión documental, ya que esto permitió contextualizar y conocer los proyectos que se han llevado a cabo en las diferentes asociaciones; así mismo, permitió visualizar el trabajo de las asociaciones, ya que se basa en todos aquellos diagnósticos y proyectos productivos los cuales han sido ejecutados por estudiantes de tercer y cuarto nivel de la carrera de Planificación Económica y Promoción Social que han tenido interacción entre las instituciones y las asociaciones.

Igualmente fue necesario hacer una serie de entrevistas a profundidad, las cuales permitieron conocer la perspectiva, tanto de las instituciones, como los miembros de las asociaciones, incluyendo a las personas que participan activamente en las asociaciones, así como aquellas que trabajaron de forma activa y actualmente no están presentes. Esto permitió obtener información valiosa para la investigación y examinar a todas esas personas que anteriormente

han trabajado, permitió hacer una recopilación de información desde años atrás y ver cuál ha sido el avance de las asociaciones.

Otra de las técnicas que se llevó a cabo es la observación participante y no participante, lo que permitió ser partícipes del proceso, sin embargo, existieron espacios los cuales las personas participantes llevaron el manejo de las actividades.

Las técnicas de investigación son una herramienta que permiten llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, pues con la aplicación de estas se encontró la información necesaria para contar con todos los hallazgos que se irán mencionando a lo largo de la investigación.

3.5. Definición de las variables o categorías de análisis

Las variables o categorías de análisis son uno de los aspectos que conllevan mayor rigurosidad ya que en estas se describe una serie de aspectos que permiten guiar la investigación abordando desde los objetivos, donde en cada uno de ellos se menciona la dimensión, el componente, las fuentes o informantes, así como las técnicas e instrumentos, los cuales permitirán cumplir con el objetivo de forma adecuada. A continuación, se presenta la tabla N°5 de operacionalización de objetivos de investigación, específicamente cualitativa. Dentro de las dimensiones se encuentran las características organizacionales, las cuales permiten destacar una serie de aspectos como actitudes, valores, los comportamientos ante diferentes circunstancias y la estructura organizacional, de modo que al visualizar estas, se podría generar un esfuerzo que contribuya a una mejor adaptación a nuevas coyunturas, tecnologías, problemas y mercados.

Otra de las dimensiones son los procesos de gestión y articulación institucional que permiten desarrollar labores de forma integral, facilitando la gestión pública y con ello generar espacios los cuales logren ejecutar las políticas, planes y proyectos con el fin de contar con la participación de diferentes actores locales, propiciando el beneficio social.

Por último, se cuenta con el aporte ejecutado mediante los proyectos institucionales, los cuales facilitan a las organizaciones locales, por medio, de la formulación y ejecución de estos, que conlleva una acción transformadora de la realidad.

Con el objeto de presentar una síntesis del capítulo a continuación se presenta una tabla con los principales componentes metodológicos.

Tabla 5. Operacionalización de objetivos investigación cualitativa

Objetivo específico	Dimensión o categoría	Aspecto o componente	Fuente o informante	Técnica de investigación	Instrumento
Caracterizar las organizaciones Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas.	Características organizacionales	Aspectos organizacionales. Aspectos productivos. Proyectos de las asociaciones. Trayectoria de la organización.	Integrantes de las asociaciones.	Revisión documental	Guía de preguntas. Documentos anteriormente ejecutados.
Analizar el proceso de gestión y articulación institucional para la planificación y ejecución de las acciones vinculadas a las asociaciones	Procesos de gestión y articulación institucional.	Vínculos con las organizaciones. Mecanismos de planificación institucional. Acciones llevadas a cabo por las instituciones.	Funcionarios que enlazan las instituciones con las asociaciones. Personas que integran las juntas directivas y todas aquellas que anteriormente participaron de forma activa en las asociaciones.	Entrevistas a profundidad. Revisión documental. Observación participante.	Cuestionarios. Documentos anteriormente ejecutados. Guía de preguntas.
Determinar los aportes efectuados por las instituciones públicas al desarrollo organizacional de las asociaciones mediante las	Aportes de las instituciones a las asociaciones.	Aportes en el ámbito organizativo. Aportes en el ámbito productivo y económico. Beneficios para las miembros de las	Integrantes de las asociaciones actuales y anteriormente activos.	Entrevistas a profundidad. Observación participante.	Guía de preguntas.

Objetivo específico	Dimensión o categoría	Aspecto o componente	Fuente o informante	Técnica de investigación	Instrumento
acciones realizadas.		organizaciones. Seguimiento institucional hacia los aportes efectuados.			
Establecer líneas de acción que contribuyan a un mejor aprovechamiento de las acciones coordinadas con las instituciones públicas para el desarrollo organizacional de las asociaciones.					

3.6 Limitaciones y alcances

Toda investigación conlleva una serie de limitaciones y alcances para así darle validez. En este caso el principal alcance de la investigación fue visualizar el aporte institucional hacia el desarrollo organizacional, así mismo, dar a conocer si el aporte fue el más oportuno para las asociaciones.

Dentro del aporte institucional se visualiza una gran oportunidad para las asociaciones ya que beneficia directamente al desarrollo organizacional y con ello el crecimiento personal y profesional de los(as) involucrados(as), generando una serie de beneficiarios indirectos y favoreciendo el desarrollo local de la zona de incidencia.

Con respecto al registro del aporte institucional en las asociaciones en estudio se permitirá generar un documento que destacará de manera objetiva la gestión institucional para contribuir al desarrollo organizativo y lograr observar si la labor institucional está obteniendo los resultados estimados.

Dentro de las principales limitantes se encontró la pandemia del COVID-19; este limitó la ejecución de los talleres debido al distanciamiento social y las regulaciones sanitarias. Asimismo, el caso de la asociación MEMENCUR; la cual se vio altamente afectada por las medidas en plena pandemia, y, generó por esta, y, algunas razones más, la dispersión de la misma, lo cual forjó como resultado el aumento en la dificultad para comunicarse con las asociadas.

Igualmente, por la pandemia las instituciones transitaron por un proceso de adaptación, por lo que existieron problemas con respecto a la anuencia de los funcionarios de las instituciones para brindar información o ser partícipes de los talleres, por lo cual, parte del trabajo de campo con el personal de las instituciones públicas fue vía Zoom.

Asimismo, se presenta otro factor relevante de destacar el cual es la lejanía de las personas investigadoras y el sitio donde se ubican las asociaciones, debido al transporte y otras implicaciones al trasladarse, sobre todo para el caso de la asociación de MEMENCUR, ya que queda en una zona de difícil acceso.

Por último, la presente investigación fue sometida a dificultades como la desatención del primer lector externo acordado, ya que él mismo abandonó la lectura del documento y generó complicaciones en la etapa final de la investigación. Sin embargo, fue resuelto como tan pronto fue posible para no entorpecer la investigación.

3.7. Consideraciones éticas

Partiendo de que el objeto de estudio y la problemática abordada conlleva la participación de actores sociales y funcionarios públicos de las instituciones, es necesario hacer referencia a las consideraciones éticas aplicadas a cada una de las técnicas utilizadas y que permitieron recolectar la información.

Por eso, la información brindada por los participantes solamente se utilizó con fines académicos, es decir, en el desarrollo del presente proyecto. Así mismo, sobresale el respeto a cada una de las opiniones en la ejecución de los talleres donde se realizaron los grupos focales que abordan las percepciones de los participantes.

Los resultados de la investigación serán suministrados a las asociaciones e instituciones relacionadas, con el fin de que puedan validar la información y se consideren cada una de las opiniones y aportes de cada uno de los participantes.

Por último, se intenta no emitir juicios de valor en el proceso de análisis de los datos recopilados y la presentación de resultados. Las consideraciones éticas se aplican en todas las etapas de la investigación con el fin de preservar la privacidad y la confidencialidad cuanto sea posible.

Capítulo IV: Resultados de la investigación

Para abordar el objeto de estudio se plantea una serie de aspectos característicos de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR, mediante la revisión documental y entrevistas con el fin de contextualizarlas y visualizar el proceso de gestión y articulación institucional para la planificación y ejecución de acciones vinculadas a las asociaciones, esto permitirá dar a conocer el aporte institucional al desarrollo organizacional.

Los datos referentes a este objetivo parten de la información de los diagnósticos realizados a cada una de las asociaciones por estudiantes de la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social de la Universidad Nacional, los cuales fueron ejecutados en 2017 y 2018.

4.1. Caracterización de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR

En este apartado se aborda el primero de los objetivos de la presente investigación el cual es describir la información recolectada para así identificar las principales características que han destacado a ambas asociaciones y evidenciar los elementos fundamentales que permiten la generación del desarrollo organizacional de las organizaciones.

4.1.1. Aspectos organizacionales y problemáticas

Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar

De acuerdo con Morales, J. et al. (2017, p.56) en el diagnóstico realizado se pudieron identificar varios problemas que afectan directamente a la asociación, estos son:

Poco interés por parte de varios socios para mejorar la situación organizacional: actualmente, seis de las socias son las que están más involucradas en el funcionamiento de la asociación, los catorce socios restantes tienen un papel casi nulo en el desarrollo y funcionamiento de esta. “La participación de ellos se limita a asistir a las asambleas generales, lo que ha ocasionado desconocimiento por parte de estos socios sobre la situación actual de la asociación”. (Morales, J. et al. 2017, p.56).

Esto provoca un grado de desmotivación por parte de los miembros; igualmente, el nivel de involucramiento tan desequilibrado afecta en gran medida la comunicación. El compartir ideas y puntos de vista contribuye a mejorar el funcionamiento de la organización.

Por otra parte, Morales, J. et al. (2017, p, 56.) describen la limitación a un solo proyecto. Cuando AMPROACO nació, tenía la visión de desempeñar un proyecto productivo en beneficio de los socios. En la actualidad, la asociación se limita al desarrollo del único proyecto que tiene llamado “Restaurante Antigua Hacienda”. Este proyecto es manejado por seis de las socias, dejando de lado la participación e involucramiento de los demás socios, los cuales ayudan en ocasiones de emergencia o cuando se considera sumamente necesario. Es importante reconocer para este elemento, el desarrollo de la identidad grupal ya que las seis socias activas se encuentran altamente involucradas con las tareas y sus objetivos, pero los miembros restantes no cuentan con la identidad grupal para el proyecto “Restaurante Antigua Hacienda” por lo que no se logra el compromiso del total de asociados.

Adicional a las motivaciones grupales, no se pueden descuidar las motivaciones individuales, puesto que la desmotivación individual repercute sobre la labor organizacional. Por lo cual, el contar con un único proyecto se etiqueta como una problemática, ya que las socias activas afirman que hay miembros jóvenes, pero laboran o estudian y, por ende, esto genera dificultades hasta con la estructura de la asociación, porque si la inactividad del resto de miembros persiste no habrá cambio generacional, al ser las socias activas mujeres que superan los 45 años.

Es importante destacar que las organizaciones requieren de una conducción, sin embargo, los integrantes en su plano individual participan y actúan en distintas modalidades, según la naturaleza de la misma organización. Desde la perspectiva de las integrantes activas del proyecto, no existe mayor problema con el hecho de que no todos los miembros de la asociación sean 100% activos en la organización ya que en su mayoría son sus propias hijas e hijos y cumplen con sus roles académicos.

Como se mencionó, a nivel grupal la preocupación compartida es la trascendencia del proyecto, ya que todas se consideran señoras mayores. Recientemente, se presentó el caso de abandono por parte de una miembro del proyecto por su edad y agotamiento para continuar con una jornada laboral tan extenuante. Por lo que en un futuro próximo será necesario a nivel organizacional adoptar procesos de ajustes estructurales como, por ejemplo, el aumento de la participación de los miembros de la organización en el trabajo del restaurante.

Lo anterior resulta importante dentro del marco del desarrollo organizacional, ya que no existe una dirección compartida proyectada por todos los miembros de la asociación, lo que podría generar en el mediano y largo plazo posibles desvíos en los objetivos, tanto del proyecto, como de la asociación.

Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas

A través de Cordero et al. (2018, p.38) en el Diagnóstico de la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas previamente realizado, se detectaron varias problemáticas que se narran a continuación:

Debilidades financieras y falta de planeación en las ventas han limitado a la asociación a tener los ingresos suficientes para poder cubrir diferentes necesidades de esta. Por ejemplo, cubrir el costo de los permisos, los cuales son registro sanitario, firma digital, código de barras, pólizas, patentes, entre otros, cuyo cumplimiento es importante para que la asociación se formalice. (Cordero, et al. 2018, p.38).

Es importante comprender que **la planeación estratégica financiera** permite prever sus necesidades de fondo y su correcta utilización generaría una ventaja sostenible para el proyecto. Ahora, la carencia en la planeación y la debilidad financiera constituye una tarea

difícil, ya que no permite tener un panorama claro de las finanzas organizacionales lo que conlleva incurrir en un manejo inadecuado del presupuesto del proyecto.

Lamentablemente el inadecuado manejo de los recursos financieros o bien no contar con los suficientes ingresos para visualizar las utilidades y poder suplantar los gastos es un aspecto recurrente en la mayoría de las organizaciones, en especial asociaciones, ya que afecta y debilita la gestión organizacional y con ello el desarrollo de las organizaciones. Lo anterior debido a que sin ingresos no es viable. Así mismo, producir lo que puede llevar a un fracaso organizacional y al cierre del proyecto.

Igualmente, dentro de las problemáticas destacadas se anunció la **deserción de miembros de la asociación**, incluida la presidenta, afectando en gran medida el cumplimiento de los lineamientos y la recolección de firmas para llevar a cabo los procesos formales. Además de esto, el escaso recurso humano para la producción de mermeladas, lo que generó mayor incertidumbre dentro de los participantes restantes.

Ahora, la inexistencia de objetivos comunes apunta hacia la deserción, por lo que esta asociación en gran medida se vio afectada por lo mismo. Por otra parte, les podría afectar en la creatividad como equipo, en su número de ideas para planeación de ventas y en general en los procesos de toma de decisiones.

La nula experiencia en herramientas tecnológicas es otra de las problemáticas importantes, incluso porque en la zona donde se encuentran se dificulta la comunicación por vía telefónica y acceso a Internet. Por otra parte, es necesario reconocer la importancia de la capacitación en este tipo de herramientas, ya que limita el desarrollo de sus proyectos y es necesario en gran medida desde el nacimiento del proyecto para lograr un alto nivel de competitividad en el mercado y en general causar un beneficio social para las asociadas.

Debido a todas las problemáticas mencionadas, resaltando los deficientes canales de comunicación, la inadecuada planificación financiera y con ella los elevados gastos que debían de cubrir y con ello la llegada de la pandemia del COVID-19, el cual vino a imponer una serie de restricciones, dicho proyecto quebró en el 2020, por lo que actualmente no se encuentra en vigencia.

Lo que deja en evidencia cómo cada una de estas problemáticas afectó de forma directa al desarrollo organizacional y con ello el ingreso extra que obtenían las mujeres de dicha venta de jaleas, a pesar de que habían trabajado de forma ardua y ya estaban a punto de colocar el producto en supermercados, la falta de presupuestos, capacitación y coordinación caló en el proyecto y no se logró continuar produciendo.

A pesar de lo anterior, se continuó trabajando con dicha asociación con el fin de superar las consecuencias de la pandemia y aquellos aportes desde las instituciones para así poder visibilizar qué acciones permiten mantener un proyecto y cuáles los llevan hacia el cierre.

4.1.2. Aspectos productivos y proyectos de las organizaciones

Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar

Las familias que conforman la organización son personas en condición de vulnerabilidad socioeconómica, por lo que el desarrollo de proyectos colectivos resulta ser una estrategia viable, ante lo cual, el análisis de su desenvolvimiento económico y organizacional resulta de gran importancia para evidenciar aciertos y desaciertos que permitan hacer recomendaciones pertinentes.

AMPROACO dio inicio en el 2009, según Morales, J. et al. (2017, p 43); con ayuda del Instituto de Desarrollo Agrario acorde con el Programa Nacional de Desarrollo realiza todas las gestiones necesarias para desarrollar una idea de negocio de proyecto productivo llamado “Antigua Hacienda”, el cual tenía por objetivo desarrollar el servicio del restaurante La Antigua Hacienda manejado por la Asociación Mixta para el Desarrollo Productivo del Asentamiento Hacienda Coyolar Sector Vivero.

Esta idea logró surgir gracias al apoyo institucional, sin embargo, era necesario cumplir con una serie de requisitos como, por ejemplo, disponer del Lote #116 del Asentamiento mediante la dotación en la modalidad de arrendamiento con el Instituto de Desarrollo Rural, contar con la infraestructura existente en él y brindar el servicio de alimentación con los estándares de

calidad requeridos y que el proyecto fuera aprobado por la Junta Directiva del IDA en ese momento.

Ante estos requerimientos, se logró que el proyecto se aprobara el 29 de junio del 2009. Seguidamente, el 16 de diciembre de ese año el IDA procede a realizar la entrega de la edificación completamente equipada que será utilizada por AMPROACO para desarrollar el proyecto productivo de restaurante “Antigua Hacienda”, el cual fue construido y arrendado por el IDA. Este cuenta con un área de 915.61m².

A partir de lo anterior es un aporte institucional que tuvo este grupo de mujeres las cuales, debido a las necesidades mostradas, lograron llevar a cabo el proyecto y ponerlo en marcha. Cabe destacar que se le denomina “Restaurante Antigua Hacienda” haciendo alusión a la Antigua Hacienda Coyolar, la cual se conoce por ser un ícono de cultura y gastronomía en el pueblo orotinese, resaltando aspectos característicos de la zona que le permiten ser un elemento diferenciador.

Dicho restaurante se caracteriza por ofrecer comidas típicas de la cultura costarricense orotinese dirigida a la población en general y en este trabajan seis de las asociadas; la presidenta de la asociación es la que lleva el liderazgo del restaurante, sin embargo, todas realizan las diversas labores y en conjunto logran llevarlas a cabo.

Desde el diseño hasta la ejecución del proyecto se logró contar con el apoyo de instituciones públicas como lo son: la fundación Nacional Club 4-S, el Instituto Costarricense de Turismo, el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Ministerio de Trabajo, la Universidad Estatal a Distancia y el Instituto Nacional de la Mujer. Por lo tanto, se puede aludir a la importancia del apoyo a pequeñas organizaciones, tanto públicas, como privadas las cuales permiten generar el desarrollo comunitario y en este caso el empoderamiento a las mujeres para poder ejecutar proyectos que le generan beneficios directos.

El proyecto ha logrado mantenerse a flote durante trece años gracias al esfuerzo de las socias fundadoras para brindar un buen servicio y comidas diferenciadas. Así mismo, luego de ejecutado el proyecto, se capacitaron para poder enfrentar las diferentes contingencias que pueden surgir, ya que a pesar del apoyo económico ellas son las que hacen frente día a día a las actividades dentro del restaurante.

Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas

Esta asociación nació con el fin de impulsar el desarrollo comunal, generar beneficios los cuales impactaran de forma positiva a la localidad; por lo que su objetivo inicial era trabajar de forma integral para así poder desarrollar iniciativas para mejorar las condiciones de vida de los habitantes y a su vez beneficiar de forma directa al cantón de San Mateo (Cordero, et al. 2018, p.30).

Dicho objetivo representa el deseo de un grupo de personas de colaborar y poder generar aportes a su localidad y esto surge como resultado de una serie de necesidades principalmente externas, por lo que decidieron unirse y así poder cultivar la fruta del marañón. Para ello fue necesario la ayuda de una serie de instituciones con el fin de capacitarlas y optimizar la producción.

Esta asociación trabajó de forma directa con la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional, en donde se le brindó una serie de capacitaciones y se desarrollaron líneas de acción para el fortalecimiento del proyecto, en la cual se comprendieron diferentes aristas, entre ellas la financiera, con el fin de llevar un mejor control de los ingresos y egresos de la organización ya que no contaban con una contabilidad adecuada.

Ellas deseaban buscar financiamiento y por medio del programa FOMUJER del INAMU ganaron 5 millones y gracias a ello lograron comprar una serie de implementos como llenador, licuadora industrial y la congeladora, los cuales eran vitales para la ejecución de los proyectos.

Asimismo, dentro de las líneas de acción se incluyó el cumplimiento de varios permisos para que el proyecto fluyera de forma adecuada, lo cual brindó oportunidades en cuanto a la distribución de sus productos, por ejemplo, el posicionamiento en diferentes supermercados de la marca MEMENCUR, lo que generaría mayores ingresos para la asociación.

Estas iniciativas en conjunto y con el apoyo de empresas públicas impulsaron a la organización a la producción y obtener recursos, sin embargo, esto no fue fácil, se hizo necesario el trabajo conjunto de las personas involucradas.

Cabe señalar que en este proyecto se deseaba contribuir al desarrollo económico local de Peñas Blancas y esto se logró ya que gracias a la contratación de personal se generan empleos en la comunidad.

En el 2017 se logró dar un paso más; se presentó ante el INDER el proyecto para poder producir una mayor cantidad de producto y esto se comenzó a ejecutar, logrando obtener mayores beneficios, pues aumentaron su productividad e iniciaron a aumentar sus ingresos. Otra de las instituciones que contribuyó fue el MAG, dándoles un árbol de fruta de mango para que así puedan producir y hacer sus mermeladas.

Esta asociación ha logrado surgir gracias a la capacitación y apoyo de las instituciones mencionadas, las cuales se encargan de generar diversos aportes a este tipo de organizaciones en busca del desarrollo local, en este caso en la localidad de Peñas Blancas. Al producir mermeladas e involucrar a más personas de la comunidad, la asociación ha logrado cumplir con este objetivo, por lo que, en este caso, el aporte ha sido provechoso, ya que estas personas lo aplicaron de forma responsable dentro de la organización.

La capacitación dentro de estos procesos es vital, pues algunas de las personas que se involucran en estas organizaciones tienen un escaso conocimiento en temas financieros, organizacionales y otros, por lo que la capacitación y facilitación de herramientas para el manejo de los proyectos productivos es importante ya que permite que las personas comprendan y se adueñan de los procesos, siendo ellos los que los manejan y puedan dirigir de forma correcta como grupo la idea productiva.

4.1.3 Trayectoria de la Organización

Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar

En el presente apartado se destaca la trayectoria de la asociación con el fin de contextualizar y comprender el proceso de formación y evolución de esta. AMPROACO antes de llegar a ser asociación fue conformada como un club, gracias a la Fundación Nacional de Clubes 4S, el cual trabajaba con jóvenes y mujeres de comunidades rurales; en este caso, se enfocaron en un grupo de mujeres las cuales empoderaron y capacitaron para que iniciaran con esta nueva oportunidad.

Dos años después, en el 2008 se consolidaron ya que acudieron al INDER en ese entonces el IDA y les plantearon el proyecto. Al inicio les dijeron que no era posible llevarlo a cabo, sin embargo, ellas comentaron acerca de la necesidad y obligatoriedad de las instituciones públicas de crear proyectos de turismo rural comunitario y este era un claro ejemplo, ya que

buscaban rescatar al ser orotinense, su cultura y sus raíces. Gracias al apoyo de una colaboradora, Lorena Villalobos lograron que se les aprobara el alquiler del lote para que en él se iniciara el proyecto.

Este procedimiento las obligó a conformarse como asociación, en la cual iniciaron doce mujeres y en el camino han ido integrándose más personas, actualmente son veinte asociadas y nueve específicamente trabajan en el proyecto del restaurante.

Ambos procesos de consolidación como una organización formal, les permite empoderarse y poder llevar a cabo un proyecto productivo el cual les generaría ingresos complementarios a sus familias. A su vez, han recibido ayuda de diversas instituciones públicas en capacitaciones, donación de partidas específicas, alquiler de terreno y muchas otras más que han permitido consolidar a dicho equipo para continuar a pesar de las contingencias presentadas.

Este es un grupo mixto y cuentan con quince años de estar conformado; a través de los años se han ido incorporando más familiares con el fin de ser un grupo integral donde se busque el desarrollo comunal y organizacional.

De la misma manera, con el pasar del tiempo se han logrado conformar con bases sólidas, pues es la única asociación del país que sigue en pie con el proyecto en marcha de todas las que iniciaron este proceso propiciado por INDER, según palabras de Doña Katia, presidenta de la asociación.

El proyecto de la asociación es el restaurante, en el cual trabajan familiares de los asociados y gracias al apoyo de diversas instituciones cuentan con una infraestructura y equipo de cocina profesional, ya que han logrado obtener recursos para poder renovarlo.

Lo anterior lo han obtenido gracias al trabajo que han desempeñado las mujeres representantes del restaurante, las cuales con perseverancia han logrado llevar a cabo una serie de cursos, capacitaciones en relación con temas organizacionales y culinarios para mejorar los platillos de su restaurante. Es necesario mencionar que al inicio, muchas mujeres tuvieron que abandonar el proceso ya que son jefas de hogar y el ingreso obtenido no les alcanzaba para mantener su hogar, sin embargo, a pesar de ello continuaron como asociadas.

Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas

La asociación MEMENCUR está conformada por un grupo de mujeres las cuales tienen más de treinta años de compartir, según mencionan Cordero, et al. (2018, p.30). Iniciaron al externar la inquietud de que los aportes brindados por las instituciones eran dirigidos hacia los hombres, mientras que a ellas no las tomaban en cuenta.

Esto visualiza cómo se refleja el patrón cultural de esta localidad, donde la mayoría de los proyectos son dirigidos hacia los hombres, dejando de lado el aporte que podían realizar las mujeres. En esta trayectoria se marca un hito ya que en el 2013, María José Chasul, funcionaria de la UCR visitó la zona y tuvo contacto con las mujeres de la comunidad quienes le comentaron el interés de aprovechar las frutas que se producían en la localidad.

A partir de lo anterior, se comenzaron a planificar reuniones con un grupo aproximadamente de veinte mujeres, las cuales deseaban desarrollar un proyecto productivo para aprovechar los recursos con los que contaban, en este caso las frutas. Una de las capacitaciones las brindó Wilfredo, director del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA).

Esto permitió el empoderamiento femenino. A partir de los recursos con los que contaban y las capacidades deciden crear el proyecto o bien comenzar a desarrollar mermeladas de piña y guayaba; para ello fue necesaria la capacitación en temas específicos, por ejemplo, el tipo de material necesario para empacar las mermeladas al vacío y lograr una mejor conservación. Gracias al trabajo realizado, meses después este grupo organizado comienza con la producción de las jaleas y entre ellas aportan las bolsas y las frutas, recursos necesarios para poder dar inicio con la producción. Dado lo anterior se puede visualizar el empoderamiento y compromiso de este grupo para poder crear una organización sólida.

En el 2014 recibieron una serie de capacitaciones por parte del INAMU, INA, MAG e INDER las cuales les permitieron mejorar los procesos y comenzar a realizar encurtidos de la mano de las jaleas. Y en el 2015 el MAG y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) sugieren que se formalicen; para ello las capacitaron y explicaron los pasos para lograr una cooperativa o bien una asociación. Sin embargo, al visualizar el proceso burocrático el cual debían de seguir para conformar una cooperativa decidieron conformarse como Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas.

Un paso importante que dieron fue cuando la asociación consiguió el permiso del Ministerio de Salud en 2016; además se estableció el registro del nombre y la marca “MEMENCUR” lo

que les permitió participar en una serie de ferias y con ello la generación de recursos económicos.

Gracias a la iniciativa de este grupo y su empoderamiento lograron obtener ayuda de instituciones, lo cual les permitió ir creciendo, surgir y posicionarse en el mercado con su propia marca. Este es un ejemplo de desarrollo local, ya que a pesar de que se inició con la iniciativa de producir jaleas durante el proceso se asumió la ejecución en conjunto con las jaleas y los encurtidos favoreciendo los ingresos de las encargadas.

4.1.4 Principales características detectadas

Luego del análisis detallado se resalta que las organizaciones en estudio desde sus inicios han contado con el apoyo de diferentes instituciones, las cuales han contribuido a las diferentes ideas productivas por medio de capital semilla para la compra de herramientas y material de trabajo, así como también capacitaciones que les han permitido aprender sobre temas contables, motivacionales, emprendedurismo, manipulación de alimentos y otros que han contribuido a su formación personal.

Los proyectos productivos son el elemento vital de las organizaciones, ya que este es el ideal o bien la herramienta para generar desarrollo dentro de las diferentes zonas en las cuales trabajan; por eso, las ideas productivas que se mencionan son de gran valor y utilidad ya que son producto de largos procesos y vínculos con diferentes entes.

Por otra parte, al contar con el apoyo de diferentes instituciones ya sean públicas o privadas, les permitió cumplir con sus aspiraciones, generar nuevos ingresos para las familias y con ello aportar al desarrollo local. Así mismo, al demostrar el compromiso e identificación con los diferentes proyectos fue posible ejecutarlos de forma eficaz a pesar de los procesos que se debían cumplir en las diferentes instancias.

El aporte institucional mencionado ha sido de gran valor para estas personas; gracias a este y a las capacitaciones recibidas han logrado mantener los proyectos y poder seguir generando recursos y fortaleciéndose continuamente a pesar de las contingencias.

Estas organizaciones se encuentran en un contexto local similar al contener como actividad económica principal la agricultura, ubicarse en zonas vulnerables y con escasas fuentes de empleo. Esto ha hecho que las personas busquen diferentes alternativas para obtener ingresos, donde es un objetivo común lo que permite la conformación de grupos y la diversificación económica, cuyo fin es desarrollar ideas productivas que permitan generar ingresos.

En relación con las problemáticas de las asociaciones, se encontraron algunas similitudes como, por ejemplo:

- La carencia de conocimiento en temas financieros
- La deserción de algunos de los miembros en el proceso
- Inexistencia de objetivos comunes

Entre otros anteriormente expuestos que se traducen en participaciones inconscientes, desmotivación individual y grupal, desmotivación al compromiso institucional para abordar a las asociaciones o generalmente el no lograr reflejar los resultados esperados en los proyectos.

A pesar de las problemáticas que se visualizan, el compromiso por parte de las mujeres les permite encontrar ideas productivas, según los recursos con los cuales cuentan y así incidir en sus diferentes contextos productivos al contexto local, como es el caso de MEMENCUR la cual pretende una comercialización de los productos de forma innovadora y, a su vez, la generación de empleos para la zona.

Es importante destacar las diferencias relevantes entre asociaciones como lo es el proyecto de la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar, “Restaurante Antigua Hacienda” el cual fue creado desde el 2009, lo que se traduce en años de ardua labor en equipo que conllevan procesos de toma de decisiones, desafíos, involucramiento continuo, entre otros elementos que se han evidenciado en la marcha del proyecto a lo largo de los últimos doce años.

Otro de los elementos que se le atribuye a AMPROACO es que por la naturaleza del proyecto la cantidad de horas laboradas es sumamente alta a diferencia de la asociación restante, que se encarga de producir y comercializar en menor proporción a un restaurante.

También, AMPROACO es un grupo que cuenta con un espacio físico que les permite desarrollar su proyecto mientras que MEMENCUR carece de este espacio e incluso de la planta industrializadora de los productos, que no les permite la comercialización y publicidad de los productos.

La materia prima resulta relevante para la Asociación de Mujeres Emprendedoras ya que son frutas que requieren una buena manipulación y una correcta preservación, pues las frutas sufren daños con mayor facilidad, a diferencia de las compras que se realizan para un restaurante.

Así mismo, es una agrupación que contiene un elemento diferenciador y es que buscaban personas interesadas en participar de su proyecto; la asociación pretendía buscar seis personas más que quisieran afiliarse a esta organización, ya que solo contaban con cuatro asociadas y no se cumplía con el mínimo de personas que debe haber en una asociación.

La trayectoria de cada una de las asociaciones les ha permitido adquirir experiencia para generar solidez en cada uno de los proyectos; así mismo, permite mostrar los hitos de cada una de las organizaciones y cómo ha sido el proceso de conformación de los proyectos, donde en el caso de las dos organizaciones han logrado obtener resultados positivos y ser ejemplo ante otras asociaciones en la creación y ejecución de proyectos productivos.

Lo anterior se presenta un esquema el cual resume las principales características de este objetivo con el fin de sintetizarlas y poder destacarlas.

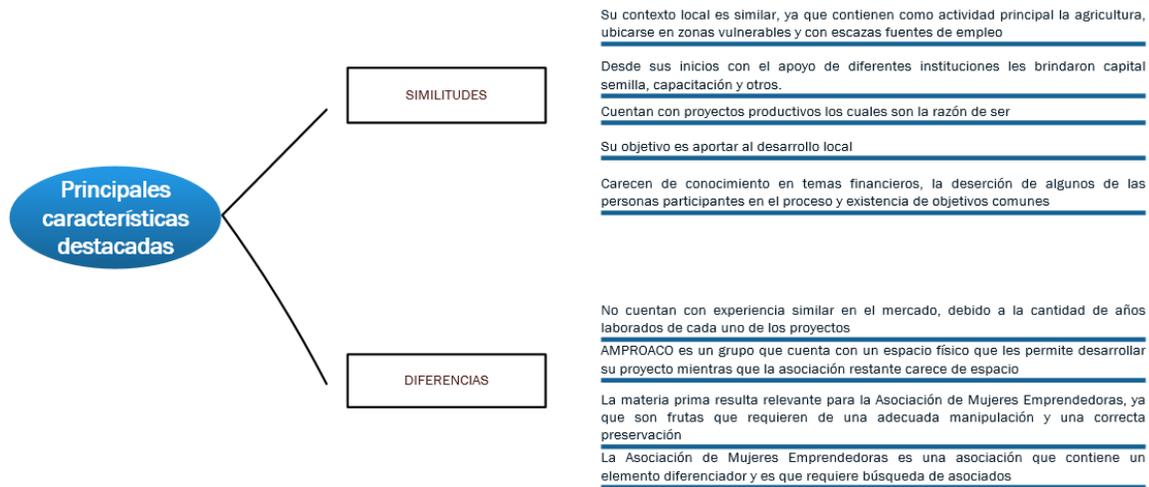


Figura 3. Principales similitudes y diferencias entre asociaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.2. Procesos de gestión y articulación institucional para la planificación y ejecución de acciones vinculadas a asociaciones

En este apartado se desea dar a conocer aquellos procesos de gestión y articulación institucional con respecto a la planificación y ejecución de acciones las cuales se relacionan con las asociaciones descritas anteriormente, esto con el fin de visualizar los aportes de las instituciones y el vínculo generado con estas.

4.2.1. Vínculos con la organización

Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar

Esta organización resalta una serie de instituciones las cuales le han aportado directamente en diferentes aspectos del desarrollo organizacional y le han permitido formar las bases necesarias para poder enfrentar las contingencias presentadas, por ejemplo, la pandemia del COVID-19.

Resaltar los vínculos organizacionales es importante, ya que de aquí nace la generación de aportes construidos en conjunto con instituciones dedicadas al desarrollo productivo en los diferentes sectores de la economía, así como también instituciones educativas, de apoyo

financiero y de fortalecimiento personal, especialmente dirigido al empoderamiento de las asociadas.

En esta asociación han influido aproximadamente once instituciones de diferente naturaleza y en busca de distintos objetivos, pero que cuentan con un objetivo en conjunto, el desarrollo organizacional y local de las zonas de incidencia, por lo que se involucra el gobierno local, fundaciones e instituciones que trabajan objetivos específicos que de forma integral generan grandes aportes.

Dentro de las organizaciones que han aportado está la Consejo Nacional de Clubes 4-S. Adicionalmente han sido capacitadas en varias áreas de interés como, por ejemplo, temas organizacionales, manejo de finanzas, empoderamiento por parte de las mujeres para liderar los diferentes aspectos de la organización.

En el 2008 esta asociación tuvo oportunidad de desarrollo gracias a INDER, institución que le sigue brindado el apoyo dentro de su proyecto, mediante el alquiler del terreno en donde se encuentra el restaurante que actualmente se encuentra activo.

Con este apoyo han podido desarrollar actividades como eventos en las comunidades de Cerro Bajo, Cerro Alto y Mollejones, así mismo, asistir a diferentes ferias y finalmente lograr el posicionamiento del restaurante en Orotina.

La asociación participa constantemente en talleres de manualidades y artesanías junto a familias de las comunidades vecinas, organizadas por universidades como la UNA y UNED e instituciones públicas (INA, INAMU, MAG, PANIAMOR, entre otros), en los cuales las mujeres (en su mayoría) aprenden técnicas de pintura, bordados, cocina, escritura y otras herramientas que les permitan diversificar sus actividades.

Una de las más recientes ayudas que han recibido es de parte del IMAS, pues por medio de una partida específica les renovó todo el equipo de cocina para que cuenten con los elementos necesarios y puedan desarrollar su restaurante de la mejor manera.

Lo anterior permite generar credibilidad ante las instituciones y con ello la confianza para que aporten cada vez más recursos.

El apoyo institucional ha calado en esta asociación ya que siempre se ha recibido en los momentos en que se ha requerido. Esto les ha permitido crecer en su negocio y poder tener reconocimiento económico y profesional con el fin de ir diversificando los productos que

ofrecen, como agregar diferentes artesanías ejecutadas por ellas mismas para lograr venderlas en el mercado buscando obtener mayores resultados.

Asimismo, resaltar el adecuado uso que las integrantes del grupo les han dado a los recursos recibidos para obtener lo que hoy en día cuentan para salir adelante. A partir de lo anterior, a continuación, se muestra un resumen de las instituciones que han apoyado a esta asociación.



Figura 4. Instituciones que han aportado al desarrollo de AMPROACO

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas

Durante su periodo de trabajo, la Asociación MEMENCUR se relaciona con instituciones con las cuales tienen una relación de confianza ya que trabajaban directamente por medio de

capacitaciones, o bien brindando diferentes aportes. Asimismo, se encontraron otras con una relación indiferente: “tal es el caso del Señor Wilfredo funcionario del CITA encargado de brindar la asesoría sobre cómo realizar las jaleas y encurtidos ya que las asociadas indican que el señor no se involucró más allá de la primera y única capacitación” (Cordero, D., Madrigal, K., 2018, p.34).

Se involucraron aproximadamente siete organizaciones las cuales lograron aportar de forma sólida con capacitaciones a las asociadas, por ejemplo, el INA apoyó con cursos de manipulación de alimentos, tema vital poder trabajar con alimentos, por ende, era fundamental que ellas contaran con la certificación.

El INAMU también apoyó con el tema de capacitaciones y por medio de esta la asociación obtuvo un premio de 5 millones con el cual pudieron comprar el equipo necesario para producir; este dinero es parte del apoyo de esta institución la cual fue de gran provecho para los integrantes al poder entrar en el mercado de las mermeladas.

Además, se les incentivó y otorgó el apoyo para que participaran en diferentes ferias para que así mostraran sus productos y los pudieran comercializar con el fin de ir abriéndose camino en la comercialización.

Aparte de las instituciones mencionadas, las cuales han tenido un aporte más significativo, también se encuentra el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOP) el cual les facilitó capacitación para conformarse como tal, sin embargo, ese fue el único apoyo que se les brindó por parte de esta institución. Igualmente, FUNDES brindó una sola capacitación.

Finalmente, a continuación, se muestran las instituciones que han influido en la presente asociación.



Figura 5. Instituciones que han aportado al desarrollo de MEMENCUR

Fuente: Elaboración propia, 2021.

4.2.2. Mecanismos de planificación institucional

En este apartado se expone cómo las instituciones manejan los procesos de planificación y coordinación con las asociaciones; para ello, se entrevistaron a diferentes miembros de las instituciones que han influido en ambas asociaciones ya sea por medio de capacitaciones o financiamiento.

De las instituciones que generaron algún aporte en las asociaciones en estudio, se logró realizar entrevista a cinco representantes institucionales; para este caso se abordaron las instituciones con las cuales se logró crear una relación. Se contactaron a los representantes, tanto presencial, como virtualmente.

A continuación, se describe información proporcionada por medio de las entrevistas a representantes institucionales, con el fin de conocer los mecanismos de planificación empleados por cada una de las instituciones presentes.

Cada institución tiene diferentes procesos de planificación, según el grado de autonomía con el que cuentan y los procedimientos internos que desarrollan; sin embargo, la coordinación se maneja por diferentes consejos, a nivel local se maneja por medio de los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional mientras que a nivel territorial con el Consejo Territorial de Desarrollo Rural OSME (Orotina, San Mateo y Esparza).

A nivel regional el Consejo Regional de Desarrollo Pacífico Central, también trabaja con la Estrategia Sembremos Seguridad, Consejos Participativos de Niñez y Adolescencia, todos ellos buscando la eficiencia y eficacia de los recursos públicos.

Los consejos mencionados permiten la coordinación entre instituciones, ya que en este se plantean las necesidades del territorio y con ello proyectos los cuales permitan subsanar esas necesidades. Así mismo, dentro de los proyectos se involucran las instituciones que competen según las características de estos.

Por otra parte, se realizan reuniones periódicas para crear las elecciones de los dirigentes del comité, con el fin de cumplir con la gobernanza y así poder ejecutar las articulaciones con las asociaciones de la comunidad. De esta manera no existe duplicidad de funciones

Por lo tanto, esto es clave para el trabajo interinstitucional y generar desarrollo organizacional dentro de las organizaciones, ya que permiten actuar de forma integral y estratégica sin duplicar esfuerzos y recursos, facilitando los procesos y apoyando de forma positiva a las diferentes organizaciones comunales.

Un ejemplo de funcionamiento de la participación desde una unidad de coordinación local es el Consejo Cantonal de Coordinación Interinstitucional (CCCI); ahí articulan las instituciones públicas y de la sociedad civil para impactar positivamente en el desarrollo del cantón, se conocen los proyectos anuales y de mediano plazo con el fin de que se usen los recursos eficientemente, por ejemplo, se cambiará ese año una tubería y se asfaltará la calle. Por ello las instituciones coordinan que las obras se realicen en el orden lógico y en el tiempo preciso.

Por otra parte, y como se ha venido detallando, el Instituto Nacional de Desarrollo Rural es una de las instituciones que más ha influido en ambas asociaciones y en esta institución se trabaja interinstitucionalmente con una planificación territorial debido a la Ley 9036 la cual la rige. A nivel institucional los mecanismos de participación y coordinación se realizan por medio de áreas programáticas, especialmente el programa agrario y el de desarrollo rural.

Actualmente, Godínez Umaña trabajador de dicha institución mencionó que no se trabaja directamente con los consejos territoriales, sin embargo, cuentan con reuniones con agencias de extensión agropecuarias y otras oficinas con el fin de llevar a cabo la coordinación interinstitucional de forma exitosa.

Un aspecto por resaltar son los procesos de participación por parte de las instituciones para con las asociaciones, ya que cuentan con reglamentos los cuales permiten regular los procesos y estandarizar la participación en ellos. Un ejemplo de ello es el “Procedimiento para proyectos de desarrollo rural” o bien la “Guía de requisitos mínimos para la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo.”

Este aspecto es fundamental ya que la ley se hizo para que todas las personas puedan acceder a estos programas de apoyo y que así la mayoría de los proyectos sean aprobados. Por eso en estos se incluyen los requisitos que por lo general se basan en la personería jurídica, que sea sin fines de lucro y permisos necesarios, según sea el proyecto deseado.

Para el INDER el tema de publicidad de sus proyectos es de importancia, por lo que al interior de su organización cuentan con un Departamento de Prensa, encargado de realizar la divulgación necesaria. Un ejemplo de ello fue en la pandemia, cuando la institución debió reivindicarse por las normas sanitarias impuestas y para ello buscaron apoyar al sector más afectado, el turismo.

Dado lo anterior, lograron brindar cinco millones por medio del programa “Impulso en la ciudad” y gracias al mapeo de organizaciones con el que cuentan, pudieron contactar directamente a mujeres emprendedoras vía correo electrónico, facilitando la divulgación del proyecto y permitiendo apoyar a los emprendimientos de la zona, resaltando que este proyecto se dirige a mujeres con emprendimientos dedicados al turismo.

Por otra parte, la Municipalidad de Orotina coordina su publicidad con los Concejos de Distrito Ampliado que comprende a los miembros electos popularmente, así como a los grupos organizados distritales (Asociaciones de Desarrollo, ASADAS, Comité de Caminos, Concejos Parroquiales, Juntas de Educación, Patronato Escolar, Comités de Deportes, Comités de Seguridad Ciudadana, entre otros). El Coordinador de Planificación, Presupuesto y Control Interno es el encargado de enviar la información, así como también colaboran en las reuniones realizadas en cada distrito el Promotor de Desarrollo Socioeconómico y el Encargado de Control Territorial.

El INDER no cuenta con unidades de planificación, solamente cuenta con un departamento que es la secretaría técnica la cual debe realizar dicha función a nivel general de la institución, ya que esta se divide en dos grandes ramas, una se dirige al fondo de tierra buscando la reorganización agraria y el fondo de desarrollo que crea insumos para nuevos proyectos, esto debido a la ley antigua del IDA. A pesar de ello, su planificación la realiza de “abajo hacia arriba”, esto quiere decir, que el orden para comunicar la programación para cada uno de los programas específicos se inicia en la Oficina de Desarrollo Territorial de ahí se envía a la Dirección Regional y luego a la Dirección de Nacional de Desarrollo Rural.

Por otro lado, se encuentra el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el cual de acuerdo con el funcionario José Ricardo Chaves Garita de la Dirección Regional Pacífico Central, cuenta con múltiples mecanismos de participación y coordinación, tanto interinstitucional, como intrainstitucional entre ellos: Comités Locales del Sector Agropecuario; Agencias de Extensión; Comités Sectoriales; Direcciones Regionales; Comisiones Nacionales de Extensión Agropecuaria; Consejo Agropecuario Nacional; Ministro de Agricultura y Ganadería; presidentes ejecutivos de las instituciones del Sector Agropecuario; Secretaria Ejecutiva de Planificación del Sector Agropecuario y mesas de diálogo.

Y con el fin de no duplicar esfuerzos con el resto de las instituciones, el señor J. Chaves (comunicación personal, 15 de noviembre del 2021) menciona lo siguiente: «el MAG realiza reuniones en los Comités Sectoriales Locales y en el Comité Sectorial Regional Agropecuario, así como también realizan un Plan de Trabajo Sectorial, tanto a nivel Regional, como Nacional que les permite alinear. Así como también, una elaboración conjunta interinstitucional de proyectos destinados a financiar a organizaciones de productores agropecuarios».

Ahora bien, el MAG cuenta con la Agencia de Extensión Agropecuaria la cual es la encargada de manera directa de comunicarse con las organizaciones interesadas y que cumplen ciertos requisitos para acceder al financiamiento de sus proyectos. Sin embargo, José Ricardo Chaves destaca que durante los últimos años, el MAG carece de recursos propios para financiar proyectos productivos a las organizaciones de productores.

El financiamiento de ideas o proyectos productivos se concreta mediante la formulación de un proyecto que financia diferentes instituciones como en INDER, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), el Programa de pequeñas Donaciones del Programa de Naciones Unidas (PNUD), entre otras.

En el caso concreto del MAG sí existe una Unidad de Planificación Institucional (UPI) que funciona a nivel nacional y depende de la Dirección Nacional de Extensión Agropecuaria. Y de manera adicional, a nivel regional existen coordinadores de planificación responsables de todo el proceso de planificación, elaboración de informes, seguimiento y evaluación de las acciones regionales en conjunto con la UPI.

Asimismo, dentro del proceso de formulación de proyectos la vicealcaldesa de la Municipalidad de Orotina comentó que se cuenta con una serie de limitaciones tales como la falta de capacitación de los miembros de las asociaciones en temas específicos, la escasez de recursos para contratar a profesionales y contar con criterio técnico y financiero que permitan crear un proyecto y la falta de acompañamiento institucional para con las asociaciones en la presentación de los proyectos.

Si bien las organizaciones buscan crear nuevos proyectos, se les dificulta el proceso de formulación, por lo que muchas veces no se logra finiquitar dado al poco apoyo con el que cuentan, lo que influye directamente en el desarrollo organizacional y con ello en el desarrollo local y generación de valor.

Otra de las instituciones inmersas es el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la cual a nivel interno se llaman unidades de planificación (UPI), siendo el enlace de las unidades que componen el ICT para hacer el Plan Operativo Anual. Esta institución, más que desarrollar proyectos con las organizaciones busca capacitar a las asociaciones en diversos temas, por eso todos los cursos son gratuitos y dependiendo del curso brindan acreditación y alimentación. Otra forma de apoyo es en las ferias; se invitan a diferentes organizaciones a ser partícipes y les brindan el transporte para que así puedan asistir y obtener recursos a partir de la venta de los productos.

Este ente cuenta con diferentes oficinas, las cuales crean lazos con empresas o con cámaras de turismo que ven las necesidades de los sectores, esto se envía a la unidad de planeamiento para visualizar en un futuro si se puede llegar a brindar la capacitación con el tema específico

según la necesidad. Un ejemplo de esto es que buscan apoyo en entidades académicas que faciliten los cursos, según sea su naturaleza.

Otro ente el cual se debe de resaltar es la Escuela de Planificación y Promoción Social, ya que se encuentra inmersa dentro de las asociaciones y al ser una entidad pequeña debido a su naturaleza y al encontrarse dentro de la Universidad Nacional, su mecanismo de planificación se rige con el mecanismo impuesto a nivel general de la universidad. También cuenta con sus Planes Operativos Anuales y Planes Estratégicos que le permiten establecer sus propios objetivos.

Esta escuela genera alianzas con municipalidades, instituciones como el INDER y muchas otras para que sus estudiantes realicen sus prácticas de campo y trabajan de forma estratégica logrando llegar a las organizaciones y con ello generar estudios base, formulando proyectos con el fin de poder impactar a dichas asociaciones.

4.2.3. Comunicación y enlaces con las organizaciones

La comunicación es vital en el desarrollo organizativo ya que permite crear lazos de trabajo con las organizaciones, así como mantener un flujo de información eficaz en ambas vías. Este es un aspecto con el que las instituciones deben contar, es decir, mecanismos adecuados que se desarrollen de forma certera, especialmente con las asociaciones de zonas rurales, ya que dificulta el proceso.

Un ejemplo de ello es el trabajo interinstitucional entre el INDER y la EPPS en el cual llevan a cabo alianzas que permiten llegar de forma directa a las diferentes organizaciones. Para ello la comunicación entre ambas instituciones es vital, pero no solamente entre ellas, es necesario que esta también se refleje con las asociaciones: En este caso, los estudiantes o bien la persona docente contacta a las personas involucradas para hacer el primer contacto y poder ir a visitarlos directamente y comenzar con el trabajo que se llevará a cabo.

El INDER es un ente que tiene estrecha relación con asociaciones a lo largo y ancho del país; cuenta con unidades de coordinación con el fin de estar en el antes, durante y después del proceso, aspecto vital para que las personas involucradas cuenten con el acompañamiento para iniciar con el proyecto productivo. Una vez que es aprobado y se les gira los fondos facilitan el trabajo en la elaboración de informes técnicos y financieros los cuales deben

presentar. En este último aspecto es importante el apoyo por parte de dicha institución ya que muchas veces las personas no cuentan con los recursos tecnológicos para poder completar los documentos correspondientes.

En esta institución las Oficinas de Desarrollo Territorial son las encargadas de generar dichos enlaces y establecer los actores claves los cuales estarán inmersos dentro del proyecto.

Otra de las instituciones encontradas fue el MAG, el cual trabaja de forma distinta a la anterior, ya que esta se centra en brindar capacitaciones y no necesariamente en llevar a cabo proyectos de forma directa con las asociaciones; por eso no cuenta con unidades de coordinación local, como se mencionó, pero cuenta con coordinadores regionales de planificación que cumplen roles de coordinación para el caso específico de proyectos de las organizaciones de productores.

Se debe resaltar que el MAG aporta a las organizaciones de productores desde las capacitaciones en temas relacionados con su idea de proyecto, las responsabilidades de esas organizaciones en la ejecución de ese proyecto, así como su aporte o contrapartida que puede ser en dinero o en materiales, infraestructura, maquinaria y equipo.

Por otra parte, la Municipalidad de Orotina cuenta con la Unidad de Planificación y Presupuesto; aquí se cuenta con la elaboración de proyectos y presupuestos, los cuales permiten destinar recursos para que las organizaciones desarrollen proyectos que propicien el desarrollo organizacional, ya que en estos se ve inmerso el desarrollo local de la zona. Por eso, la municipalidad dispone de funcionarios municipales que apoyen en la formulación de proyectos a las asociaciones interesadas, ya que deben cumplir con una serie de disposiciones para presentar sus proyectos para ser aprobados.

Asimismo, cuenta con el reglamento denominado “Reglamento de presupuesto participativo de la Municipalidad de Orotina” el cual se encuentra disponible para la ciudadanía en su página web. En ella se pueden encontrar los procedimientos y requisitos que deben cumplir para presentar proyectos a la municipalidad para ser apoyados por esta.

Por medio de estas herramientas virtuales les permite a las personas acceder a la información de forma sencilla; la mayoría de las instituciones utilizan las páginas web o plataformas en las cuales las personas acceden y puedan encontrar la información necesaria. Estos canales de comunicación son de gran apoyo, tanto para las instituciones, como para las asociaciones.

Como se visualiza, cada institución maneja sus canales de comunicación de forma distinta, generalmente a partir de los reglamentos establecidos por cada una de ellas, sin embargo, las unidades de apoyo son de gran importancia para brindar el seguimiento al trabajo que hacen las organizaciones. A pesar de ello, también son necesarios los procesos de evaluación y seguimiento, proceso en el cual se visualiza una gran debilidad de parte de las instituciones. El INDER cuenta con una herramienta única de evaluación que se ejecuta cada cinco años según sea el proyecto y se basa en informes financieros y técnicos, no precisamente es una evaluación. El personal es el encargado de llevar a cabo este proceso; empero, lo realizan a su parecer, con el fin de llevar un control personal ya que no existe un programa de evaluación real institucional de los proyectos.

Esta condición impide brindar retroalimentación a los procesos y no se puede visualizar el uso que le dan a los insumos brindados, por lo que no se pueden establecer los resultados reales de cada proyecto, ni mucho menos visualizar el impacto al desarrollo organizacional. Las personas encargadas mencionan que una de las desventajas con la que cuenta la institución es la falta de profesionales que redacte los proyectos, ya que por lo general lo hacen los mismos funcionarios que no se encuentran capacitados para ello por lo que se realizan con grandes vacíos; así mismo, al existir una sola gestora de proyectos dentro de cada territorio se dificultan los procesos y no se les presta la atención adecuada, impidiendo el aporte al desarrollo organizacional deseado.

De igual forma sucede en la Municipalidad de Orotina, ya que no se realizan evaluaciones, sino informes de seguimiento, en donde algunos casos han tenido un impacto positivo y han logrado mejorar los resultados deseados, sin embargo, estos informes no evacuan todos los aspectos que involucran las evaluaciones, por lo que se evalúa solo una parte del procedimiento.

El ICT ofrece capacitaciones al sector turismo; antes de la pandemia lo hacía a través de un programa de trabajo en donde se hacía un cronograma creando capacitaciones con temas puntuales para este sector. En el 2019 llegaban y les comunicaban el programa el cual iban a impartir y de ahí se realizaba una lista de empresarios de cédula jurídica o física que estuvieran en la zona interesados en llevar las capacitaciones.

A raíz de la pandemia se dejó de dar capacitaciones presenciales, sin embargo, utilizan la plataforma del “ICT capacita” donde diariamente se da una charla nueva según el tema.

Algunos temas de capacitación son: observación de aves, cómo constituir una empresa desde sus cimientos y otros, en donde se permite que vean al técnico de forma virtual e interactuar logrando obtener la retroalimentación.

La publicación y comunicación se hace por medio de la página web y redes sociales del ICT; cuando las asociaciones solicitan temas puntuales realizan una evaluación en donde se analiza si se encuentra dentro de las capacidades de la institución o es necesario buscar externamente para así poder brindarles el apoyo.

Por otra parte, para brindar el seguimiento a nivel local, todas las instancias de coordinación realizan sesiones mensuales o trimestrales con el fin de exponer los resultados y avances esperados, ya que existe un plan de trabajo el cual contempla indicadores, rendición de cuentas, actas, acuerdos, registros de asistencia e informes de seguimiento. Esto obliga a todas las instituciones locales a velar por el cumplimiento de los indicadores, así como el compromiso con los cantones para generar el desarrollo local.

Igualmente, si bien la EPPS realiza el proceso de evaluación del trabajo realizado por los estudiantes y los documentos generados, no realiza una evaluación del impacto hacia las asociaciones, con el fin de determinar el aporte efectuado; empero, sí existen asociaciones a las que se les brinda seguimiento o bien se continúa trabajando con estas, dependiendo del grado del proyecto, pues se puede iniciar la ejecución del diagnóstico y continuar con la formulación del proyecto planteado, sin embargo, esto no sucede con todas las asociaciones, ya que luego de brindarles dicha formulación el proceso finaliza, es decir, no se les brinda continuidad.

Cada una de las instituciones descritas, no solo cuenta con el enfoque de desarrollo territorial, sino busca fortalecer iniciativas en el ámbito institucional e interinstitucional; por lo tanto cuentan con objetivos diversos, los cuales al trabajar de forma interinstitucional deben alinearse para así realizar el trabajo de forma exitosa. Así mismo, cuenta con una serie de falencias, principalmente en el tema de seguimiento y evaluación el cual deben de fortalecer, con el fin de que sean procesos robustos y que los proyectos creados puedan ser sostenibles en el tiempo.

Finalmente, se presenta un esquema que resume los procesos de gestión y articulación interinstitucional, el cual influye directamente en la planificación y ejecución de las acciones vinculadas con las asociaciones en estudio.

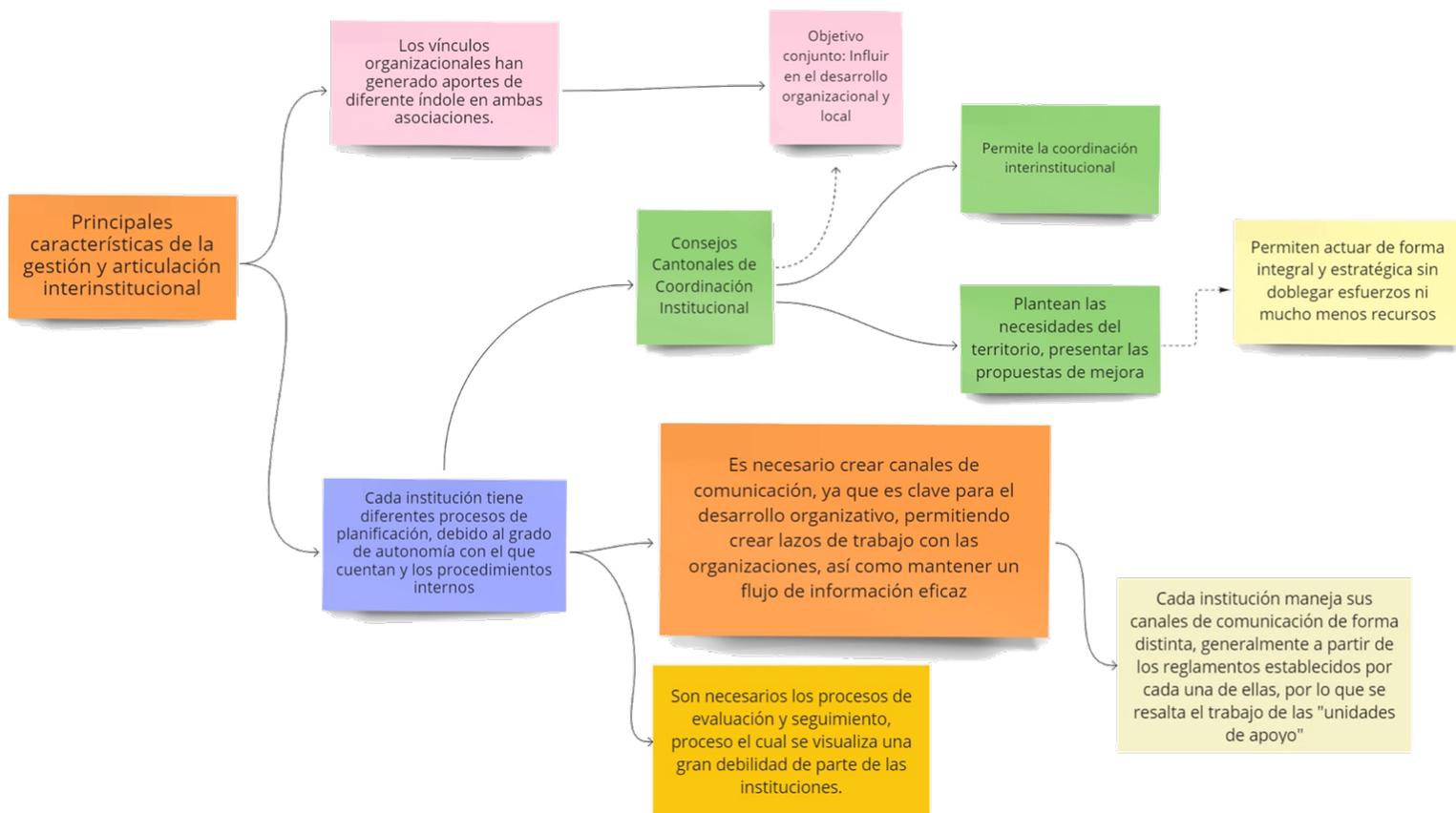


Figura 6. Principales características del segundo objetivo

Fuente: Elaboración propia, 2022.

4. 3. Aportes ejecutados mediante los proyectos

En el presente apartado se describen detalladamente los aportes realizados en las asociaciones a través de cuatro dimensiones: aportes en el ámbito organizativo, dirigido a aquello que fue planeado para mejorar su desempeño, aportes en el ámbito productivo y económico, como todo aquello que genere valor para sus procesos necesarios para la transformación del bien último o bien, ayuda económica.

Así como también, los beneficios para las miembros de las organizaciones en el panorama general y, por último, el seguimiento institucional hacia los aportes efectuados. La descripción se realiza de manera diferenciada para cada asociación con las cuatro dimensiones ya mencionadas.

4.3.1. Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar

Aportes en el ámbito organizativo

Como primer acercamiento se encuentra el Consejo Nacional de Clubes 4S (CONAC 4 S) “el cual es un órgano de desconcentración mínima adscrito al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con personalidad jurídica instrumental e independencia funcional para el ejercicio de sus competencias, encargado del fomento y mejor desarrollo de los programas propios de los Clubes 4-S de Niños y Niñas, Juventud y Mujer Rural de Costa Rica, mediante la aplicación de los cuatro fundamentos básicos de su filosofía como son la salud, el saber, los sentimientos y el servicio, como parte del proceso de desarrollo social y económico que, a nivel nacional, realiza dicho Ministerio”. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014, párrafo, 1).

El contacto con CONAC 4S se dio aún sin ser constituidos formalmente como asociación, lo cual les permitió empoderarse como agrupación para continuar buscando espacios de coordinación con instituciones de la zona, debido a que ya habían sido tomadas en cuenta por una de ellas.

Este primer acercamiento les permitió recibir capacitación en abonos orgánicos e insumos como gallinas y hortalizas para que lograran sembrarlo correctamente con la finalidad de ser utilizado para autoconsumo o comercializarlo.

Seguidamente, como parte del trabajo conjunto de las instituciones, el INDER financió una serie de estudios ejecutados por estudiantes de la Universidad Nacional, como parte de un programa de prácticas de la Escuela de Planificación Económica y Promoción Social la cual ejecutó diagnósticos, propuestas estratégicas y acompañamiento social.

Dentro de este marco, por medio del programa de prácticas se logró la elaboración de un diagnóstico en donde se realizó una valoración de las potencialidades, limitaciones y posteriormente, una propuesta estratégica para identificar una serie de alternativas de solución con el propósito de mejorar de manera integral la situación del restaurante.

Por medio de esta propuesta las mujeres que integran la asociación lograron la aplicación de medidas que generaron cambios positivos en las labores diarias del restaurante, optimando la fluidez del trabajo con la asignación de roles, conocimientos básicos en temas contables, disciplina en las funciones que realizan y mejora en el ambiente organizacional.

Seguidamente, se llevó a cabo un acompañamiento social con la agrupación en donde se trabajó un módulo sobre estructura de costos, talleres de seguimiento a las situaciones críticas del proyecto, módulo sobre capacidad comunicacional del grupo, taller sobre clima organizacional, roles y cargos del proyecto.

Estos aportes se efectuaron mediante una serie de talleres y capacitaciones que atendían las necesidades presentes del proyecto, logrando formar una junta directiva con la delegación de las diferentes funciones por desempeñar en el proyecto, mayor fluidez a la hora de laborar, refrescamiento sobre la construcción de los precios de los platillos, mejoras en el clima organizacional, mayor integración para las miembros, aplicación de un modelo de gestión de calidad que produjo importantes cambios con respecto al orden y limpieza del restaurante.

Ciertamente, se logra evidenciar que el esfuerzo que se realizó desde las prácticas organizativas de la Escuela de Planificación encontró por objetivo mejorar las prácticas dentro de la organización y con ello potenciar sus capacidades y habilidades.

Como parte de las instituciones implicadas se encuentra el Instituto Nacional de Aprendizaje, el cual les capacitó y les brindó asesorías en costos y servicio al cliente, proporcionando una mayor comprensión sobre la estructura de costos ¿qué es? y ¿cómo crearlos? y seguidamente, servicio al cliente que enseñó habilidades sociales necesarias para desarrollar una cultura de servicio adecuada.

Por último, el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de sus agencias de extensión y con el soporte del Departamento de Emprendimiento Rural, brinda programas de desarrollo organizacional y empresarial, por lo que AMPROACO recibió asesoramiento en redacción de documentos, asistencia técnica en hidroponía y abonos orgánicos.

Este asesoramiento permitió a sus asociadas entregar muchos documentos como informes y formularios a instituciones como parte de los requisitos para ser tomadas en consideración en programas de apoyo financiero, organizativo, aprendizaje, entre otros.

Aportes en el ámbito productivo y económico

En la fase inicial toma lugar el Instituto de Desarrollo Rural (antes Instituto de Desarrollo Agrario), el cual fue la institución encargada de otorgarles el terreno e infraestructura del restaurante, ya que el INDER es el encargado de “acompañar a los habitantes de las zonas

rurales en sus proyectos productivos y sociales, crédito, infraestructura, seguridad alimentaria y nutricional, turismo rural comunitario, dotación de tierras, entre otros”. (Instituto de Desarrollo Rural, 2019, párr. 2).

El aporte del INDER detona como el más importante durante toda su trayectoria. El lote #116 del Asentamiento Hacienda Coyolar, Sector Cerro Bajo y la infraestructura existente dentro de este fue dispuesto mediante la modalidad de arriendo y hasta la fecha continúa funcionando de la misma forma. Por lo que se firma un contrato con el INDER cada cinco años, les designan cláusulas y se le cobra a la asociación un monto significativo anual de veinte seis mil colones.

El proyecto fue aprobado por la Junta Directiva del IDA en la sesión ordinaria 022-09 del 29 de junio de 2009 (Morales, J. et al., 2017, p. 44). El 16 de diciembre de ese mismo año, el IDA procede a realizar la entrega de la infraestructura completamente equipada para ser utilizada por el proyecto productivo Antigua Hacienda.

Mediante este aporte el proyecto cuenta con un área de 915.61m². Desde entonces, le ha permitido a la asociación ofrecer comidas típicas de la cultura costarricense orotinense, tanto para vecinos de la zona, como para turistas de paso por su ubicación en el Cantón de Orotina, distrito de Coyolar.

Desde ese momento, ha sido la principal fuente de empleo para las integrantes de la asociación, lo cual las asociadas toman como algo transformador y muy beneficioso para sus vidas. Las asociadas tienen un alto grado de pertenencia con el proyecto, al punto que las participantes que se mantienen activas siempre buscan estar atentas e involucradas con la finalidad de mejorar el servicio en cualquier aspecto posible, ya sea en infraestructura o capacitándose, entre otros.

Otra de las instituciones con afinidad fue el Ministerio de Trabajo; hace más de diez años les brindó un subsidio de ₡120,000 mensuales a cambio de horas de trabajo en su propio proyecto, ya que para ese momento no contaban con la estabilidad necesaria para mantener a flote el proyecto.

Por otra parte, dentro de los aportes económicos se encuentra el Instituto Mixto de Ayuda Social y su programa de beneficio dirigido a grupos, personas o familias para el financiamiento de proyectos de infraestructura productiva o equipamiento, el cual en enero

del 2021 otorgó a AMPROACO el beneficio para equipamiento del local por una suma total de ₡33.369.075.

Con este aporte lograron la compra de mesas, sillas y vajillas que les ayudó a mejorar la imagen del restaurante y ampliar el servicio que se brinda. Por otro lado, sus integrantes lo visualizaron como una gran motivación para continuar pese a los estragos que provocó la pandemia.

La Universidad Estatal a Distancia a través de su programa interinstitucional Aula Móvil les brindó capacitación y asesoría en temas alusivos a informática, confección de publicidad y realizaron una confección de una pintura mural en la edificación del restaurante que representa un poco de su historia a lo largo de estos años.

Esto representa ideas innovadoras para la atracción del público de manera indirecta, primeramente, porque las asociadas adquirieron el conocimiento y herramientas para publicitar su negocio, seguidamente, mejorando el aspecto de la edificación para lograr una mejor experiencia para el cliente y una mayor captación de clientes.

Finalmente, el INA por medio de sus programas brindó cursos sobre panadería tradicional y asesorías personalizadas con chefs. Lo cual influyó en la diversificación de sus platillos y crearlos en base a los elementos e ingredientes que guardaran un equilibrio para así mejorar y aumentar su productividad.

Beneficios para las integrantes de las asociaciones

Como parte de las instituciones implicadas se encuentra el Instituto Nacional de la Mujer el cual dentro de sus servicios de apoyo ofrece una serie de capacitaciones en temas diversos y en lo que respecta a AMPROACO tuvo involucramiento con la Unidad Regional Pacífico Central. Recibieron capacitación en empoderamiento femenino y empresariado para mujeres emprendedoras y microempresarias.

Se detonó que como consecuencia de este proceso se mostraron aún más motivadas y conscientes de sus capacidades, lo cual les ha remitido hacia la contribución del crecimiento económico de su territorio. Y, reforzando la capacidad de analizar de manera más asertiva las situaciones que enfrentan.

Asimismo, las asociadas se expresaron muy orgullosas de su labor. Consideran que a lo largo de esta trayectoria han alcanzado crecimiento personal. Este proceso para cada una de ellas ha sido lleno de aprendizaje, ha contribuido a su rendimiento y de forma paralela ha fortalecido los procesos de desarrollo de capacidades individuales.

Logrando una mejor calidad de vida para sus vidas que ha contado con sostenibilidad a lo largo de los años por medio de sus esfuerzos para dar continuidad al proyecto.

Desde los aportes realizados, se logra visualizar que esta agrupación desde sus inicios ha mantenido un vínculo con diferentes instituciones, la cual la ha caracterizado a lo largo de este documento. Por lo anterior, se considera una relación de dependencia asociación-instituciones ya que pese a su larga trayectoria en el mercado y experiencia en el proyecto continúan con expectativas muy altas sobre el aporte institucional.

Seguimiento institucional para la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar

El seguimiento y evaluación forma parte del ciclo de vida de los proyectos con el fin de generar información para mejorar la acción, orientarla e inclusive generar una planeación futura más asertiva y efectiva, ya que el seguimiento permite visualizar cómo se inició y cómo se ha ido progresando o bien cómo ha sido el proceso para ir logrando los objetivos.

Sin embargo, las instituciones muy pocas veces llegan a esta etapa, por ejemplo, es que de todas las instituciones que han generado un aporte institucional solo tres de ellas realizan el seguimiento, siendo instituciones que han permanecido a lo largo del tiempo, como bien es el caso del Instituto de Desarrollo Rural, institución que les concede el arrendamiento del local, la Universidad Nacional quien estuvo en los últimos cinco años y el Instituto Nacional de Aprendizaje quien les brinda cursos y asesorías de manera constante.

Lo anterior es un vacío, ya que no se puede identificar el aporte real del apoyo que brindan las instituciones en sus diferentes áreas, debido a que ninguna de estas llega a la etapa de evaluación de los procedimientos que se realizan en el trabajo conjunto con las organizaciones, lo que conlleva a no poder visualizar el impacto generado, tanto para las instituciones, como las asociaciones.

Dentro de las consecuencias para la asociación sobre la ausencia de los procesos evaluativos se encuentra el escaso o nulo conocimiento sobre sus progresos en aspectos organizativos, productivos, financieros, entre otros. Lo cual las limita en su progreso como asociación.

Además, como parte de la trascendencia de la nula evaluación de los procesos se identifica una deficiencia autocrítica, carencia en el potencial para el mejoramiento de los procesos, escenarios inciertos, veredictos apresurados, escasa proyección sobre los alcances de los proyectos, entre otros aspectos más que no son priorizados ya que en muchos de los casos se continúa con la creencia de que al ser una asistencia ante una necesidad de la asociación con buenas intenciones, garantiza buenos resultados.

Con respecto al seguimiento y evaluación de acuerdo con Pasquetti (2016):

Estos sistemas permiten obtener información respecto de los avances y logros que se desprenden de las acciones, los procesos, y los programas y proyectos gubernamentales. Dichos sistemas posibilitan medir el logro de sus objetivos y conocer cuáles han sido las dificultades en el camino para alcanzarlos. (p. 7).

La carencia de los procesos de evaluación podría encaminarse hacia un posible cuestionamiento sobre el uso adecuado de los recursos ya que se desconoce si realmente han tenido utilidad en la mejora de los aspectos tratados, por lo contrario, una dependencia asociación-asistencia institucional.

Esto conlleva a las instituciones a cuestionar la calidad de sus intervenciones, capacitaciones, asesoramientos, entre otros. Ya que la evaluación no solo implica la medición, sino garantizar que esta aumente el impacto de las acciones por medio de estrategias coherentes, bien diseñadas y planificadas.

Por otra parte, adquiere relevancia a nivel institucional para la rendición de cuentas, pues es el resultado del accionar gubernamental contribuyendo al compromiso sobre la transparencia en la gestión pública.

Por último, es importante tener claro que los resultados de cualquier evaluación ya sean positivos o negativos deben ser difundidos entre los diversos actores involucrados en el proyecto con el objetivo de incentivar a la implementación y retroalimentación de aprendizajes y no razonarlo como una amenaza.

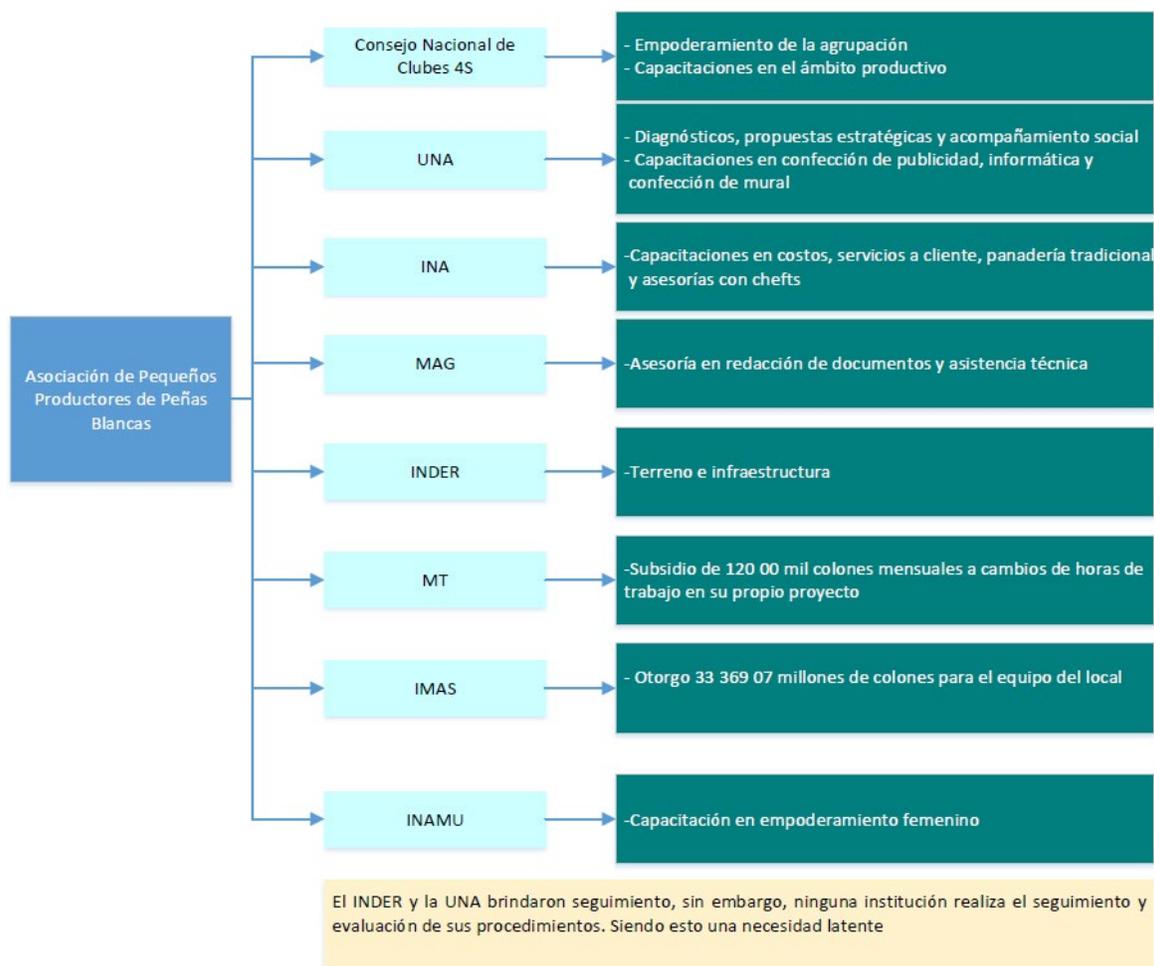


Figura 7. Instituciones relacionadas con AMPROACO

Fuente: Elaboración propia, a partir de información brindada por las asociaciones.

4.3.2. Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas

Aportes en el ámbito organizativo

El aporte en el ámbito organizativo se entiende como todo aquello que tenga por objetivo mejorar las prácticas dentro de la organización, ligado con la mejora continua del desempeño ya sea por medio del incremento del conocimiento de sus integrantes, potenciando sus habilidades o favoreciendo procesos de comunicación, entre otros.

La mayoría de los aportes efectuados para esta organización de acuerdo con las entrevistas realizadas giran en torno en mejorar la productividad, mejorar la calidad del producto, sistemas y procedimientos para insertarse en el mercado y herramientas para la producción. Esta organización, en sus inicios, fue motivada por María José Chasul, funcionaria de la Universidad de Costa Rica, quien la apoyó en el proceso organizativo con la propuesta de realizar una reunión de vecinas de la zona con el fin de generar un espacio donde se propusieran ideas para actividades productivas, con lo cual inicia su trayectoria.

En el 2015 les visitó el MAG y el MEIC, instituciones que incentivaron a formalizarse por medio de asesorías y capacitaciones del paso a paso para concretar el proceso ya fuese como asociación o cooperativa en su momento.

Por otro lado, dentro del marco del mapeo de actores como personas no organizadas se encuentra el señor Cristian Soto quien les brindó asesoría y capacitación y les proporcionó una mayor comprensión sobre la estructura de costos, ¿qué es? y ¿cómo crearlos?

En el 2018, la UNA a través del programa de prácticas les orientó sobre la generación del costo total de cada producto que se vendía para que las asociadas lograran ofrecer un precio que les generara rentabilidad. También, realizó talleres de fortalecimiento organizacional, capacitación en manejo de herramientas tecnológicas, colaboró en el proceso de identificación de permisos para la formalización de los productos, realizó una búsqueda de los requisitos para obtener el código de barras, el permiso del servicio sanitario y la firma digital.

Pese a los esfuerzos anteriormente descritos, se denota en el proceso de las entrevistas poco interés de las integrantes por la parte organizativa; el interés se enfoca con especial atención a todos aquellos involucramientos en el ámbito productivo y económico y, sobre todo, destacaba la necesidad de una planta productora.

Aportes en el ámbito productivo y económico

Esta asociación tuvo su primer acercamiento con la institucionalidad en el 2013; inició con la visita de una ingeniera industrial funcionaria de la UCR, la cual visitó la zona y buscó motivar al grupo de mujeres por medio de capacitaciones en relación con la ejecución de mermeladas, con el fin de que estas lograran venderlas y generar ingresos extras.

Esta alianza le permitió a la asociación expandirse, de manera que iniciaran con su producción aprovechando los recursos de la zona y con ello innovar en la creación de diferentes sabores de mermelada, las cuales eran vendidas entre los vecinos. Por la calidad del producto se fueron dando a conocer, de tal forma que las invitaban a las ferias que se realizaban en las universidades.

Con estos inicios, las integrantes de esta asociación se apropiaron del proyecto, buscando ubicarse en el mercado y con ello visualizaron ingresos complementarios a partir de la venta de mermeladas. Esta funcionaria mencionada fue de apoyo, ya que contactó al director del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA), el cual les brindó una capacitación de cómo hacer jaleas.

A partir de esta capacitación tomaron fuerza, pues les brindaron la receta básica para que iniciaran a crear las jaleas y con ello lograron dar inicio; con el paso del tiempo lograron innovar en el proceso y modificar las recetas haciendo otras con productos clave de la zona. El Ministerio de Agricultura y Ganadería les facilitaba el transporte para que asistieran a las ferias que las invitaban a vender sus productos, lo que para ellas era de suma importancia, ya que no contaban con transporte propio para movilizarse y participar en estas.

Por otra parte, el INA les brindó el curso de “Manipulación de Alimentos” al inicio de su proyecto, ya que era un requisito fundamental para producir las jaleas; esta capacitación fue llevada a cabo por todas las mujeres que conformaban el equipo. El Ministerio de Economía, Industria y Comercio de CR les ofreció una serie de capacitaciones en línea, sin embargo, debido a la poca señal de Internet en la zona se les imposibilitó su participación.

Otra de las instituciones que se destaca es el INAMU, con capacitaciones de mujeres empresarias y por medio del programa FOMUJER que consiste en “un fondo no reembolsable a través del cual el INAMU financia a mujeres que presenten iniciativas productivas” (INAMU, 2021). El INAMU les permitió obtener la ayuda de cinco millones de colones, invirtiendo en insumos y maquinaria base que les facilitó el trabajo para la ejecución de las mermeladas.

Este programa y en general el apoyo de esta institución fue uno de los cuales resaltan, ya que las empoderó personal y psicológicamente para sentirse mujeres capaces que pueden llegar a generar ingresos a pesar del entorno en el cual se desenvuelven. Asimismo, este capital fue de gran ayuda, ya que les permitió adquirir insumos de mayor calidad.

La Universidad Nacional fue otra de las instituciones que apoyó en el tema; fueron capacitadas para el empoderamiento y la motivación y en el proceso para poder contar con código de barras, comercializar el producto y llevaron a cabo una serie de estudios los cuales fueron financiados por el Instituto de Desarrollo Rural.

Esta última acción fue un hito en el aporte organizacional para la asociación, pues esto les permitió colocar el producto en puntos estratégicos, permitiendo que más personas de diferentes zonas tuvieran acceso a estos o bien conocieran la marca y con ello iniciaran su consumo, por lo que era vital contar con el código de barras, ya que era un requisito para poder comercializar dentro de los supermercados.

Asimismo, los estudios permitieron fortalecer el ámbito productivo y organizacional, así como también tener la perspectiva del mercado en el cual se encontraban, ya que se desarrollaban reuniones con el fin ubicar un espacio en donde establecerse estratégicamente como comercio y vender el producto. Durante este proceso, llegó la pandemia del COVID-19, paralizó el proceso y no se pudo concluir.

La pandemia fue el detonante, el cual no les permitió continuar con la comercialización de las jaleas, ya que al no contar con los ingresos estables no lograron continuar cubriendo los gastos que conllevaba la creación de las jaleas, por lo que tomaron la decisión de concluir con el proyecto.

Beneficios para las miembros de las asociaciones

Las integrantes de la asociación que fueron entrevistadas resaltaron el trabajo de dos instituciones en específico, la primera fue el INAMU ya que esta las empoderó, motivó y les permitió valorarse y con ello poder iniciar el proceso. Esta institución les generó un gran aporte personal, ya que las empoderó y les demostró la capacidad con la que contaban para poder llevar a cabo proyectos productivos que les permitiera generar ingresos para sí mismas.

La segunda institución fue la Universidad Nacional, específicamente la Escuela de Planificación y Promoción Social, la cual también apoyó en el tema de empoderamiento femenino y en aspectos productivos de la mano con el INDER.

No con todas las instituciones trabajadas se tuvo el mismo interés ni apoyo debido a los procesos burocráticos que debían seguir. Las mujeres entrevistadas tienen el sentir del poco apoyo institucional con el cuál contaban; debido a esta problemática y la pandemia del COVID-19 el grupo se disolvió y no continuó con su proyecto, esto ya que los costos eran muy elevados y no estaban generando los ingresos deseados; así mismo, el pago de alquiler y la renovación de permisos para poder vender a mayor escala fueron aspectos que no les permitieron continuar.

Por lo tanto, dicha asociación es un ejemplo de los efectos que pueden generar el poco apoyo en el desarrollo organizacional en un grupo en el que diversos elementos afectaron de forma directa y no lograron salir adelante, sin embargo, se debe resaltar el vínculo de dicha asociación para con las instituciones, las cuales enfocan su objetivo en el desarrollo de la idea productiva de la creación y venta de jaleas.

En general, el apoyo de las instituciones específicamente con la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas se dirigió al ámbito productivo y no específicamente al ámbito organizativo, lo que influye también, lógicamente en la organización, ya que las mujeres no contaban con el sentido de pertenencia hacia la asociación, facilitando su disolución. En este aspecto se puede resaltar cómo las organizaciones comunales se acostumbran a procesos asistencialistas los cuales generan dependencia con las instituciones. Por lo anterior, las mujeres participantes deseaban más apoyo monetario o bien que les cedieran un terreno en el cual establecer su propio espacio para la producción de jaleas; al no poder contar con este, en cierta parte se desmotivaron ya que los costos eran muy elevados, por lo que se genera el sentido de dependencia hacia las instituciones, donde sin el apoyo de estas no se lograron mantener en el mercado.

A pesar de ello, el apoyo brindado con respecto al ámbito personal fue vital en el empoderamiento de ellas como mujeres dentro de la cultura en la cual se enmarcan,

considerando el no poder generar ingresos y depender de sus parejas; este pensamiento cambió y vieron lo capaces que podían ser y de lo que podían llegar a lograr.

Seguimiento institucional para la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas hacia los aportes efectuados

El seguimiento y la evaluación es uno de los aspectos más importantes dentro de los proyectos, especialmente proyectos interinstitucionales, los cuales influyen directamente en organizaciones base, ya que este permite evaluar si se está cumpliendo con los objetivos y metas establecidas y los indicadores para visualizar el aporte que generan y los aspectos que se deben mejorar.

Es importante destacar esta fase del proceso, ya que se debe dar a conocer si las instituciones cuentan con mecanismos eficaces y eficientes de seguimiento para cada uno de sus proyectos, o bien si a nivel interinstitucional cuentan con una herramienta de seguimiento dentro de sus procesos.

Al respecto, solo se destaca la UNA que ha influido directamente sobre esta organización a la cual hace la etapa de seguimiento; esta le brindó seguimiento por medio de los diferentes grupos de estudiantes y llevaron a cabo diferentes procesos que les permitió fortalecer el ámbito organizativo y el productivo.

Sin embargo, con respecto a la etapa de evaluación dentro de las entrevistas realizadas a las diferentes personas representantes de las instituciones, estas coincidieron en su respuesta la cual fue negativa, pues no cuentan con procedimientos formales de seguimiento y evaluación dentro de sus procesos, ni en los proyectos ejecutados, lo cual indica que no contienen herramientas que permitan verificar las acciones puntuales, resultados y objetivos los cuales permitirán reorientar las acciones o bien establecer nuevos objetivos que permitan mejorar los resultados.

En relación con lo anterior, los funcionarios mencionaron la necesidad de contar con procesos de evaluación únicos, ya que se identificó que llevan un seguimiento informal, solo para

reportar su trabajo, pero no es un instrumento unificado para todas las personas empleadas de las instituciones, sino es una acción propia de cada uno de ellos.

Lo anterior implica una serie de consecuencias, ya que las evaluaciones internas permiten mejorar los mecanismos para llevar a cabo los procedimientos dentro de la organización, en este caso, el contacto con las asociaciones, la divulgación de sus proyectos, la formulación y planificación de los procesos y otras acciones más las cuales favorecen a la organización. Asimismo, al evaluar los aspectos externos se puede llegar a mejorar los mecanismos de planificación interinstitucional y la comunicación para trabajar de forma integral.

La ausencia de estos procesos también influye dentro de las asociaciones, ya que no se puede evaluar el trabajo, si se están cumpliendo con los objetivos establecidos o bien el convenio que llevan en conjunto para llevar a cabo los proyectos. Esto influye en la sostenibilidad de las asociaciones y de las instituciones, pues en ocasiones se puede brindar apoyos que no sean necesarios, utilizando los recursos de forma inadecuada, cuando pueden ser utilizados en aspectos que aporten de forma estratégica a las asociaciones.

Por lo tanto, se visualizan vacíos que se generan a partir de la ausencia del seguimiento y evaluación, influyendo directamente en la planificación institucional y con ello al trabajo interinstitucional, ya que no se contemplan indicadores o metodologías claras de monitoreo, los cuales permiten evaluar los procedimientos, objetivos y acciones en búsqueda del desarrollo organizativo.

Un ejemplo de ello es la presente asociación ya que no se visualizaban las falencias que se venían presentando en el ámbito productivo y organizacional; contar con dichos resultados hubiese demostrado en una etapa temprana las falencias que se debían mejorar. La ausencia de este elemento dentro de los procesos institucionales invisibiliza el trabajo ejecutado, ya que no existen resultados reales del aporte hacia el desarrollo organizacional ni de ninguna índole para con las asociaciones.

A continuación, se muestra una figura que resume lo más relevante en dicha asociación:

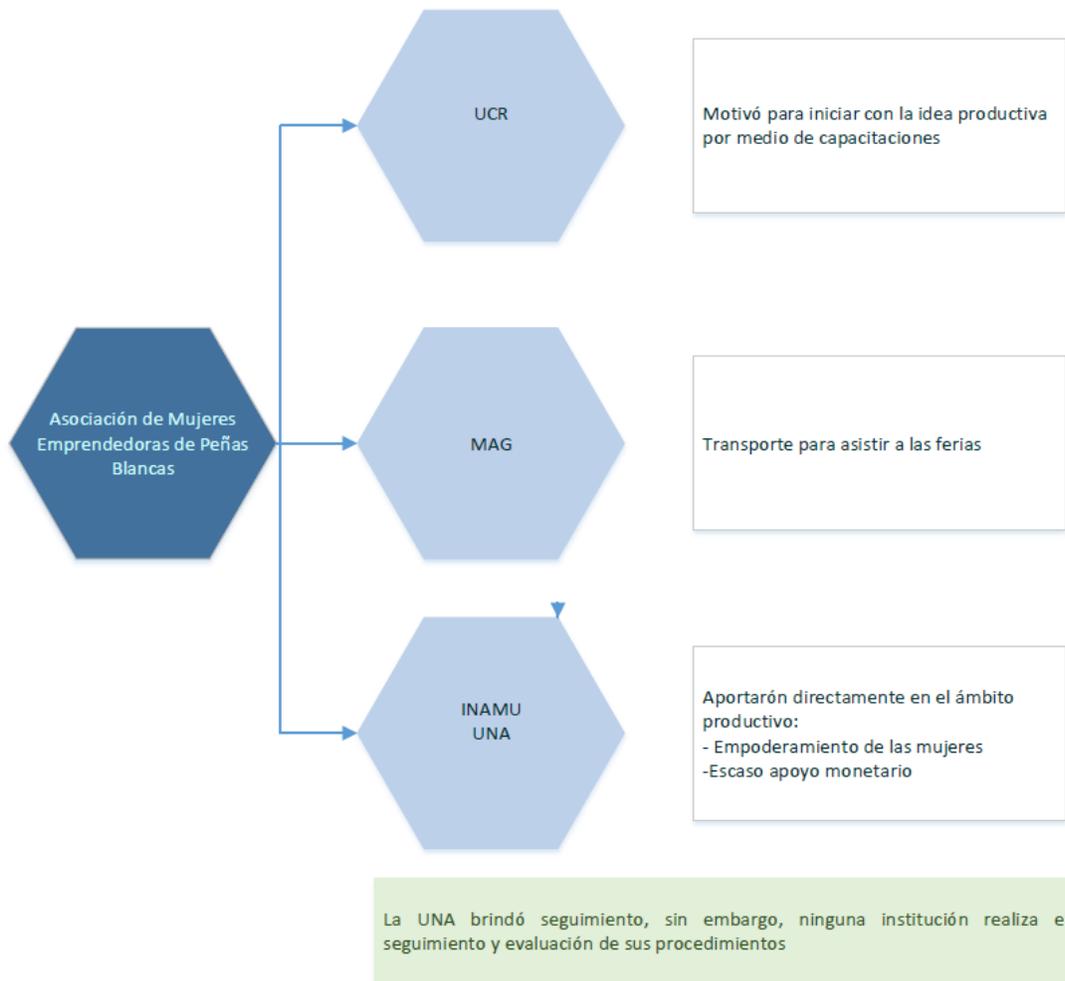


Figura 8. Instituciones relacionadas con MEMENCUR

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Este apartado incorpora las principales conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, la cual inició con la presentación de una serie de antecedentes que permitieron resaltar el problema de investigación. La presentación consistió en dar a conocer los aportes

en asistencia técnica, capacitación, capital semilla al desarrollo organizativo de las asociaciones AMPROACO y MEMENCUR en el periodo 2017 al 2020.

5.1. Conclusiones

En el plano de las asociaciones se puede mencionar que al inicio de su gestión buscaban generar el desarrollo organizacional y con ello aportar el desarrollo local, desde un contexto similar, ya que procuraban el aprovechamiento de los recursos con los que contaba el territorio. Aunque carecían de conocimientos para poder llegar a ello, con acompañamiento institucional avanzaron hacia procesos de fortalecimiento organizacional que permitieron generar proyectos productivos.

AMPROACO dio inicio en el 2009 con ayuda del Instituto de Desarrollo Agrario acorde con el Programa Nacional de Desarrollo; realizó todas las gestiones necesarias para desarrollar una idea de negocio de proyecto productivo llamado “Antigua Hacienda”, con el objetivo de desarrollar el servicio de restaurante. Desde entonces, por medio del esfuerzo de sus asociadas y al apoyo institucional, el proyecto se ha mantenido a flote a lo largo de los años.

Las características de esta asociación la limitan a un solo proyecto y no todos sus socios participan de manera periódica; algunos de ellos únicamente para situaciones de emergencia, sin embargo, desde la perspectiva de las integrantes activas del proyecto no existe mayor problema con el hecho de que no todos los miembros de la asociación sean 100% activos en la organización.

El restaurante ha sido mantenido principalmente por las personas líderes de la asociación y ha permitido generar cinco empleos (cuatro cocineras y un mesero); esto refleja que se ha logrado capitalizar el aporte institucional, ya que cuentan con un restaurante de calidad, el cual es visitado por los turistas. Asimismo, se debe recalcar que ha logrado ser una fuente de ingresos para las familias beneficiarias directas.

Especialmente esta asociación ha contado y cuenta hoy con un alto apoyo institucional, lo cual le ha permitido cumplir con sus aspiraciones y a su vez contribuir al desarrollo local de la zona, ya que gracias al espacio que les brinda el INDER hoy su restaurante se encuentra en una ubicación estratégica y refleja la cadena de comercialización, en donde se benefician

diferentes actores locales, pues compran la materia prima para realizar cada uno de sus platillos a los agricultores de la zona. Igualmente, cuentan con empleados directos que atiendan a sus clientes y brindan un excelente servicio.

A partir de lo anterior, se recalca la contribución de AMPROACO al desarrollo local, aportando a la economía local y siendo ejemplo para que otras organizaciones se proyecten y sean parte de este.

Por otra parte, MEMENCUR es una asociación que se creó idealizando un trabajo integral para poder desarrollar iniciativas que procurarán mejorar las condiciones de vida de los habitantes. Por ello, en el 2013 iniciaron las reuniones con el fin de organizarse para desarrollar un proyecto productivo que culminó en la idea del aprovechamiento de los recursos de la zona para la producción de mermeladas.

A lo largo del tiempo lograron mejorar la presentación de sus productos, progresar en los procesos de producción, consiguieron el permiso del Ministerio de Salud, participaron en ferias y, por ende, generaron ingresos, adquirieron conocimientos sobre empaque y procesos de conservación, entre otros.

Sin embargo, en el caso específico de MEMENCUR las debilidades financieras, la falta de planeación en las ventas y de un espacio adecuado para la producción, nula experiencia en herramientas tecnológicas y los estragos de la pandemia provocaron que la asociación culminara sus labores por completo. A partir de ello, se puede resaltar la necesidad específica de esta asociación con respecto al apoyo institucional directo, el cual creará las capacidades necesarias dentro de la organización para darle sostenibilidad a dicha propuesta productiva.

Lo anterior, es un ejemplo de las diferentes necesidades organizacionales, ya que si bien cuentan con un espacio donde vender el producto, su necesidad central era la capacitación en temas empresariales que les permitiera sustentar todas sus decisiones hacia el aumento de la productividad y poder mantener el margen de ganancias constante.

Por otra parte, las principales características de gestión que se resaltan y han brindado frutos positivos es la adecuada coordinación que les ha permitido el apoyo organizacional, especialmente para AMPROACO, ya que se mantiene firme dentro del mercado, a partir del

esfuerzo organizacional y el apoyo brindado. A partir de esto, es necesario resaltar que ambas asociaciones recibieron diferentes aportes, sin embargo, no era un apoyo coordinado a partir del trabajo interinstitucional sino que fueron acciones aisladas de cada una de las instituciones.

Así mismo, el aporte estatal refleja dentro de las asociaciones un crecimiento personal, en donde las mujeres reflejan el empoderamiento y avance que han tenido con respecto a temas organizativos y personales, los cuales les ha permitido llevar a cabo proyectos que involucran un alto nivel de conocimiento. Si bien uno de estos emprendimientos ya no existe, en su momento fue de gran éxito y permitió generar ingresos a las familias que trabajaban directamente en este proyecto.

Por tanto, las capacidades creadas hacia las integrantes de ambas ideas productivas fueron fructíferas y ellas lo mencionan, ya que se sienten capaces de continuar en el caso de AMPROACO liderando el restaurante y cada vez aumentan su clientela, desencadenando empleos, así como también, invirtiendo dentro del negocio e ir comprando activos que les permitan diversificar el menú que brindan.

Orotina y Peñas Blancas son localidades que cuentan con presencia institucional, cuyo objetivo es fortalecer el desarrollo local de la zona a partir del trabajo conjunto, el cual permite abordar las diferentes competencias y objetivos que comprende cada institución. Así mismo, basan su articulación por medio de los Consejos Cantonales, donde se plantean las necesidades del territorio y se presentan propuestas de mejora, las cuales se ejecutan a partir de los planes, programas y proyectos de interés para el impacto en la población.

Por otra parte, cada institución cuenta con sus procesos de planificación, así como también con sus procedimientos internos, los cuales deben respetar y acoplar con los proyectos interinstitucionales para que se ejecuten de forma eficaz. Para ello, es vital contar con los canales de comunicación que permitan crear vínculos con las asociaciones y mantener un flujo de información eficaz.

Lo anterior, ya que actualmente la comunicación que existe es muy débil y los canales que utilizan son nulos o ineficientes. Es necesario que la relación institución-organización se

fortalezca y esto puede ser por medio de grupos de WhatsApp, la página institucional o que la persona colaboradora de la institución pueda brindar el contacto directo, con el fin de que las organizaciones puedan acudir o comunicarse directamente con ella y poder evacuar sus dudas de forma ágil.

Es necesario mencionar que cuando se brinda apoyo institucional se genera un sentido de dependencia para las asociaciones, problemática reflejada en ambas asociaciones, ya que buscan crecer de forma dependiente, sin buscar o crear oportunidades desde la propia asociación. Y esto es riesgoso; un ejemplo es MEMENCUR, que al no brindarles un espacio en el cual realizar sus jaleas y poder comercializarlas, no lograron continuar en el mercado debido a los altos gastos que incurrían en temas de alquiler y otros, conllevando al cierre de esta asociación como se mencionó anteriormente.

A partir de lo anterior, la coordinación y la comunicación interinstitucional parten de la adecuada planificación, ya que esta permite establecer líneas claras las cuales facilitan el cumplimiento de los objetivos y esto lo llevan a cabo por medio de los planes estratégicos y operativos en donde se plasman los objetivos y acciones estratégicas para la adecuada gestión interna.

Tal es el caso de la Municipalidad de Orotina, el INDER y otras instituciones las cuales cuentan con un Plan Estratégico a cinco o diez años, el cual deben de ir trabajando continuamente y en algunos de sus objetivos es necesario el trabajo en conjunto para así aportar al desarrollo organizacional.

Dado lo anterior, las instituciones han llevado a cabo acciones específicas para poder aportar al desarrollo organizacional acciones por medio de capacitaciones, donaciones de diferentes formas ya sea financiera o bien de equipo necesario para que puedan ejecutar sus productos o servicios. AMPROACO y MEMENCUR han contado con la participación institucional desde sus inicios hasta la actualidad, apoyando en temas financieros, productivos y organizativos.

Ambas ideas productivas, al contar con apoyo financiero, técnico y profesional lograron posicionarse desde sus inicios en el mercado, sin embargo, un hito en el proceso organizativo

fue la influencia del COVID 19 en el ámbito productivo a nivel país, ya que a partir del cierre de los establecimientos por un largo periodo y todas las restricciones sanitarias impuestas, ambas asociaciones se vieron afectadas, en especial MEMENCUR.

Los aportes generados en el ámbito organizativo, productivo y económico para ambas asociaciones se basan en las capacitaciones de empoderamiento femenino, empresariado para mujeres emprendedoras y microempresarias, para mejorar la productividad y la calidad del producto, sistemas y procedimientos para insertarse en el mercado y herramientas para la producción.

A MEMENCUR se le brindó licuadoras e instrumentos necesarios para la producción de jaleas, mientras que AMPROACO fue beneficiada con todo el equipo y mobiliario de cocina para el restaurante, así como el arrendamiento del terreno en el cual se ubica el “Restaurante Antigua Hacienda”. Este apoyo para ambas asociaciones fue de gran importancia ya que les permitió poder reivindicarse o bien dar inicio con sus operaciones productivas.

Asimismo, desde la perspectiva de sostenibilidad se resalta el “Restaurante Antigua Hacienda”, ejemplo de constancia, claridad en sus objetivos y trabajo por parte de la organización, ya que si bien recibieron apoyo institucional, desde la asociación tuvieron que trabajar fuerte para poder iniciar las labores dentro del restaurante incluso en la pandemia, la cual les afectó, sin embargo, continuaron trabajando para poder mantenerlo.

Por lo tanto, se generó una serie de beneficios para las personas involucradas en estas asociaciones, principalmente para las mujeres, ya que fue un aporte más allá del desarrollo organizativo, pues caló personalmente en cada una, logrando su empoderamiento femenino al darse cuenta de la capacidad con la que contaban para poder llegar a cumplir los objetivos que se propusieron.

Un aspecto relevante por concluir es en el tema del seguimiento y evaluación, fases vitales para todos los proyectos, ya que permite dar a conocer oportunidades de mejora de los procedimientos y con ello seguir avanzando, sin embargo, tanto en las instituciones abordadas, como en las asociaciones es un tema muy poco trabajado o casi nulo.

Se destaca el seguimiento por parte de dos instituciones en específico la UNA e INDER que dieron seguimiento a los procesos productivos. Sin embargo, es un aspecto que se debe mejorar. El seguimiento permite dar a conocer cómo fluyen los procedimientos y aspectos que deben mejorarse para así poder convertir todas aquellas amenazas en oportunidades de mejora.

A partir de esta investigación y las entrevistas realizadas se resalta la nula evaluación por parte de las instituciones hacia los proyectos que se ejecutan con las asociaciones, por lo que no cuentan con herramientas específicas las cuales permitan visualizar el aporte real hacia los proyectos ejecutados anteriormente, dando pie a recalcar la necesidad de crear estrategias para la implementación del seguimiento y evaluación de las instituciones para todos los proyectos que se apliquen, así como también las acciones ejecutadas internamente.

5.2. Recomendaciones

A continuación, se anotan las recomendaciones que surgen de este estudio:

- Reforzar los procesos de seguimiento y generar procesos de evaluación en los diferentes proyectos productivos o bien en todas aquellas acciones que se realicen y que influyan en el territorio; esto permitirá conocer los aportes reales, tanto al desarrollo organizativo, como al desarrollo local, así como la generación de valor al conocer las debilidades que se encuentren para poder mejorarlas e identificar oportunidades, tanto para las asociaciones, como para las instituciones.
- Evaluar el impacto de los aportes institucionales en las organizaciones. A partir de estas, se logrará visualizar los aspectos críticos por mejorar y crear líneas de acción estratégica las cuales permitan precisamente mejorar los procesos.
- Estas herramientas se pueden construir en el seno de la formulación de los proyectos o bien de los procedimientos que se desean monitorear, ya que permiten ir estableciendo aquellos indicadores o metodologías sobre acciones específicas las cuales se deseen reforzar. Un ejemplo es el tema de género, pues si se desea concentrar en fortalecer dicho aspecto, se pueden maximizar las acciones en este tema, dirigiendo los indicadores y líneas de acción con el fin de poder llegar a cumplir con los objetivos.

A partir de lo anterior, al contar con la fase de seguimiento y evaluación se permite dar a conocer nuevas problemáticas las cuales se visualizan durante este proceso y es de gran importancia, ya que existe la oportunidad de mejorar o buscar acciones las cuales mitiguen los impactos negativos que puedan surgir, creando procedimientos robustos, enfocados en la mejora continua.

Por otra parte, se resalta la necesidad de crear canales de comunicación, ya que son claves en el desarrollo organizativo, así como también para el trabajo en conjunto, esto debido a que los canales actuales no se utilizan con la frecuencia necesaria. Cabe destacar que al contar con canales de comunicación fluidos, los involucrados contarán con la información de primera mano y podrán tomar decisiones basadas en la información actual y real; así mismo, canalizar la información de forma eficiente y eficaz, generando confianza y beneficios para las asociaciones y las instituciones.

Al contar con una comunicación eficaz y certera se logrará contar con la confianza dentro de los procedimientos, ya que tanto las instituciones, como las asociaciones tendrán claro sus funciones y tareas las cuales deberán cumplir para que los procedimientos fluyan. Este trabajo conjunto es esencial, ya que conlleva resultados comunes y aportes tangibles dentro de los proyectos.

Así mismo, las instituciones públicas cuentan con una serie de proyectos y acciones las cuales son de valor, sin embargo, es recomendable el trabajo integral en el cual se unan esfuerzos y se trabaje de forma aliada con otras instituciones o bien empresas las cuales pueden aportar conocimiento, experiencias que permitan capacitar y aportar al desarrollo, tanto organizacional, como local.

Lo anterior permite maximizar los recursos y no duplicar esfuerzos, lo que se evidencia dentro de este sector, ya que se trabaja de forma aislada y cumpliendo objetivos institucionales también aislados. Así mismo, se recomienda a lo interno de las instituciones dar a conocer el trabajo de cada departamento, compartir los conocimientos de las diferentes zonas y grupos con los cuales se trabajan, ya que pueden ser ejemplos aplicables hacia otros proyectos o bien zonas de incidencia.

Cada una de las instituciones cuenta con objetivos y cada uno de ellos busca aportar al desarrollo de la localidad en la cual se ubican, por lo que es fundamental unir esfuerzos financieros y técnicos con el fin de crear procesos integrales que generen aportes eficaces, eficientes y transparentes.

La unificación de estos esfuerzos se puede generar desde el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional de Orotina, ya que su objetivo es satisfacer las necesidades reales del cantón, por lo que los programas y presupuestos de los entes involucrados se pueden destinar y coordinar de manera integral y planificada.

La academia es un ejemplo de lo mencionado y en esta investigación se da a conocer el trabajo de la Escuela de Planificación y Promoción Social, ya que su plan de estudios engloba la formulación de proyectos que permiten la formación de profesionales que puedan brindar su criterio técnico por medio de las nuevas ideas externas las cuales son frescas y oportunas para los proyectos institucionales.

El trabajo junto con la academia y otras instancias permite crear investigaciones y planes de calidad, aplicables y al alcance de las autoridades que pueden ejecutar cada uno de ellos. El trabajo de campo con las personas involucradas permite dar a conocer detalles los cuales cambian resultados e incluso permiten crear investigaciones a partir de las vivencias de sus problemáticas.

Las asociaciones son focos de información las cuales permiten detallar cada una de las causas de las problemáticas o bien las necesidades, esto permite detallar de forma clara y poder marcar una ruta con líneas estratégicas las cuales permiten buscar soluciones.

Se resalta la necesidad del trabajo integral para fortalecer aspectos organizacionales, donde las personas involucradas de las asociaciones se identifiquen con los objetivos y se planteen metas claras en busca de crear soluciones a las diversas necesidades. Dado esto, deben de contar con cimientos organizacionales firmes que les permita capacitarse, conocer de diferentes temas de importancia para su aplicabilidad y desarrollo local.

Estas recomendaciones buscan el desarrollo organizacional para crear grupos organizados con objetivos comunes y vayan más allá generando aportes locales que puedan ser ejemplo

a nivel país con su aplicabilidad en cada una de las asociaciones e instituciones que forman parte de dicho desarrollo.

A partir de lo anterior, se recomienda tomar en consideración las líneas de acción que se presentarán en el siguiente capítulo con el fin de poder generar un aporte a las instituciones y puedan aplicarlas, buscando que estas logren generar impactos o bien aportes a las diferentes asociaciones con las cuales trabajan, no solamente a nivel regional, sino también a nivel nacional.

Capítulo VI: Propuesta

Finalmente, el último capítulo de este documento es una propuesta de monitoreo para que las instituciones apliquen dentro de sus procedimientos la etapa de seguimiento, la cual trae consigo aportes para su mejora. Esta propuesta incorpora la justificación en la cual se detallan las ventajas y beneficios las cuales se obtienen al implementar esta etapa dentro de sus procedimientos, especialmente, en la aplicación de los proyectos que se coordinan directamente con las asociaciones.

Luego de esto, se presentan los objetivos de la propuesta, los componentes y ejes estratégicos transversales, esto quiere decir, que es el marco en el cual la propuesta se basa, con el fin de fortalecer cada uno de ellos y con esto aportar al desarrollo organizacional de forma directa, enfocándose en la mejora de los procedimientos y su transparencia.

Por otra parte, se presenta la operacionalización de la propuesta por medio de una matriz que especifica los indicadores, metas y acciones por cada uno de los componentes, siendo la base para que las instituciones inicien con su implementación y una serie de consideraciones para su aplicabilidad.

6.1 Importancia de la propuesta

6.1.1. Justificación

Posterior al análisis de los objetivos específicos establecidos para la presente investigación, en este capítulo se brindan líneas de acción que contribuyan a un mejor aprovechamiento de las acciones coordinadas con las instituciones públicas para el desarrollo organizacional de las asociaciones.

Asimismo, como resultado de los capítulos anteriores y a raíz de las recomendaciones realizadas, se propone una serie de líneas de acción en relación con la principal problemática detectada, la carencia de un plan de control, seguimiento y evaluación de los procedimientos o bien proyectos ejecutados.

El seguimiento o monitoreo y evaluación consiste en un proceso continuo y estructurado el cual surge a raíz del análisis de la información que involucran los procesos; en este caso procesos institucionales con el fin del logro de objetivos. Debe ser un proceso sistémico y debe ocurrir en paralelo con las actividades que se van ejecutando, claro, debe ser periódico y requiere de disciplina y recursos para su desarrollo.

Martínez, C. (2013) indica que “El seguimiento o monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión, con el objeto de conocer sobre los insumos, las actividades, los procesos y los productos, cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno, debe ser visto como un proceso integral de la ejecución del proyecto, que se lleva a cabo de forma paralela a las actividades, las cuales deben ser revisadas sistemáticamente.”

Para llevar a cabo estas fases dentro de los procedimientos es necesario contar con un plan que involucre a las partes interesadas, o bien a las personas responsables y beneficiarios de estos procedimientos; para ello es vital discutir la información que se requiere y plantear una serie de indicadores los cuales serán relevantes para poder medir la información y con ello tomar decisiones.

Por otra parte, es necesario contar con personas dedicadas exclusivamente al monitoreo y la evaluación debido a que este conlleva dedicación exclusiva, ya que se debe medir cada indicador a partir de las actividades que se van ejecutando; esto permitirá tener claridad en el camino y hacer las mejoras correspondientes en el momento que se requiera.

Un aspecto importante es el momento en que esta se debe aplicar y para ello es necesario destacar que el monitoreo es un proceso que se contempla a lo largo de la vida del proyecto, recolectando datos ciertos que facilitan el proceso, enfocando mayor tiempo a la revisión de indicadores y a su cumplimiento a partir de los resultados recolectados.

El trabajo continuo se facilita al llevar minutas de reuniones, visitas, los diarios de campo y del proyecto por medio de fotografías o bien notas que resaltan los aspectos importantes de lo ocurrido en cada una de las acciones. Es necesario crear instrumentos los cuales faciliten esta acción y respondan a estrategias de intervención, según las necesidades de las instituciones o bien de los proyectos que ejecutan.

Es importante cada tres o seis meses presentar informes sistémicos de la evolución de los indicadores, los resultados, los avances y de las actividades relacionadas con el proceso que se está monitoreando, ya que con ello se puede visualizar el porcentaje de avance y si se está logrando cumplir con lo establecido.

El monitoreo se acompaña de la evaluación, la cual consiste en “una apreciación sistemática y objetiva, de un proyecto en curso o de un proyecto terminado. El propósito es valorar la pertinencia, el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia en la realización del proyecto, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad” Martínez, C. (2013).

Asimismo, es necesario que las evaluaciones cuenten con un diseño acorde con el proyecto o bien institución; así mismo, deberá de ser pertinente, eficaz, eficiente, sostenible y sobre todo que genere un impacto dentro del procedimiento, dando a conocer los factores internos y externos y aquellos efectos no planteados desde el inicio.

Es vital llevar a cabo evaluaciones mixtas que involucren actores e internos externos y maximicen la credibilidad de la evaluación, así como la influencia sobre los procedimientos.

Y para ello se debe determinar una serie de indicadores, preferiblemente de impacto ya que estos permiten medir los efectos en el mediano y largo plazo.

Para crear los indicadores es necesario definir lo que se desea medir, así como establecer variables para así poder formular el indicador, estas pueden ser cualitativas o bien cuantitativas.

Al conocer la importancia del seguimiento y evaluación se desea recalcar la necesidad de contar con un instrumento que facilite a las instituciones poder contemplar dentro de sus procedimientos esta fase tan importante y a partir de ello es que en este capítulo se desarrollan componentes estratégicos, así como ejes de la propuesta con el fin de que las instituciones apliquen dicho instrumento.

Estos componentes se definen a partir de los aspectos que se destacaron en la presente investigación de las asociaciones, con el fin de poder resaltarlos dentro de los aspectos del seguimiento.

Por tanto, se considera oportuno realizar una propuesta de monitoreo, ya que esta permite mejorar el desempeño a través de la detección de los problemas o puntos de mejora, esto ya que al visualizar las problemáticas presentes se puede iniciar a aplicar los planes de contingencia o bien aplicar nuevas herramientas y acciones que permitan la mejora de las actividades y con ello el desempeño organizacional.

Otra de las ventajas que determinan los planes de monitoreo es que permite contar con datos los cuales arrojan métricas o bien información oportuna en la que se puede basar un análisis sobre los progresos y con ello tomar decisiones y desarrollar nuevos planes de acción que permitan fortalecer las acciones para el cumplimiento de los objetivos; esto permitirá contribuir a un proceso sistémico e integral para la construcción del conocimiento.

Finalmente, permitirá fortalecer o bien desarrollar la sana práctica de rendición de cuentas, tanto para las asociaciones, como para las instituciones, fomentando la transparencia organizacional. A partir de ello es vital que las instituciones reconozcan la importancia de aplicar el monitoreo dentro de sus proyectos y en los procedimientos para que ser un ejemplo por seguir y generar una cultura dentro de las instituciones al aplicar dichos planes.

6.1.2. Objetivos

Objetivo general

Formular acciones que orienten el proceso de monitoreo, seguimiento y control a los proyectos ejecutados en colaboración entre la institucionalidad y las comunidades organizadas.

Objetivos específicos

1. Proponer acciones que permitan mejorar los procedimientos institucionales con el propósito de generar aporte al desarrollo organizacional de las asociaciones.
2. Verificar periódicamente el aporte efectuado desde las instituciones públicas a las asociaciones.
3. Mejorar la gestión y operativización de los proyectos ejecutados entre la institucionalidad y las asociaciones.

6.2. Componentes estratégicos y ejes de la propuesta

6.2.1. Componentes

En este plan es vital desarrollar una serie de componentes los cuales permitan lograr el propósito de ese plan, ya que en estos se contemplan acciones específicas dentro de la planificación y presupuesto que se les debe asignar. Para ejecutar dicho plan es necesario contar con el equipo técnico para su cumplimiento.

Cabe destacar que los componentes se encuadran en el marco lógico ya que a partir de ellos se contará con una guía que permita marcar la pauta para establecer una matriz de acción y seguimiento, en la cual se detallarán las metas, indicadores de logro ya sean a mediano o largo plazo, el seguimiento y la persona responsable, tanto para la organización, como para la institución.

Contar con una matriz de acciones concretas favorece a las instituciones y a las asociaciones para realizar acciones concretas que abonen al cumplimiento de las metas y así contar con avances, según lo planificado. La redacción de cada uno de estos elementos será clave para así poder facilitar el proceso y deberá contar con metas concretas y que se ajusten a las necesidades y a los recursos con los que se cuente.

Luego de establecer las metas específicas y de llevar el seguimiento adecuado se deberá continuar con la etapa de evaluación de las acciones realizadas, la cual se estará visualizando a partir de la matriz de evaluación, en donde se reflejarán tanto los efectos como los impactos que se están generando a partir del porcentaje de avance que se logró durante el tiempo establecido.

A partir de lo anterior, se considera oportuno que dentro de los componentes que se deben resaltar están son los siguientes:

1. Mejora de los procedimientos institucionales para la gestión de proyectos con las organizaciones.
2. Mejora en la gestión y operativización de los proyectos en conjunto con las asociaciones.
3. Aplicar mecanismos de rendición de cuentas que permita la transparencia institucional y conlleve la mejora de los procedimientos internos y externos.

Lo anterior parte de un marco metodológico, el cual establecerá las líneas por seguir, en donde se propone la misión, visión y objetivos siendo estos su columna vertebral; de allí se toma la situación actual, partiendo de un diagnóstico que permita visualizar o bien establecer la línea base que facilitará dar seguimiento al procedimiento y con ello poder ir visualizando los cambios durante el tiempo.

La línea base es un aspecto clave ya que será la que permita visualizar el porcentaje de avance o bien el impacto que se está generando a partir de las acciones concretas y del trabajo conjunto entre las instituciones y las organizaciones, por lo que refleja el antes y el después de dicha labor y el esfuerzo tanto económico como profesional.

Así también, se podrá visualizar la mejora de los procedimientos en materia de aplicación de los proyectos interinstitucionales; esto es vital, ya que permite buscar herramientas o bien metodologías que admitan ampliar su visión, mejorando los procedimientos.

Asimismo, con ello se pretende una mejor coordinación interinstitucional con el fin de que no se dobleguen esfuerzos, ni recursos sino que se maximicen y se pueda ampliar la zona de acción, beneficiando o bien buscando un mayor impacto para el desarrollo organizacional y con ello propiciando un desarrollo local eficaz.

Y en este, no solo se busca una coordinación interinstitucional, sino también reforzar el nivel de efectividad de las instituciones para con las asociaciones con el fin de responder ágilmente a las necesidades de estas y sea un aporte institucional que se forje por medio del acompañamiento estratégico para que los procedimientos se cumplan.

Cuando se logre contar con dicha mejora y las instituciones adopten los nuevos mecanismos, es vital contar con acciones dirigidas a la rendición de cuentas para resaltar la transparencia de los procedimientos, inicialmente a lo interno de las instituciones, generando un trabajo en equipo interno, donde se propone que sigan los mismos mecanismos de trabajo y concuerdan las acciones ejecutadas.

Lo anterior ya que se creará confianza entre las instituciones y más allá de eso se logrará establecer bases sólidas entre ambas partes, en donde las asociaciones ejecuten los procedimientos de forma clara y con la certeza de que se estarán utilizando los recursos de forma ética y eficaz, buscando generar aportes hacia la zona en la cual se ubican y con ello beneficiando a las personas de forma directa.

6.2.2. Ejes

Luego de conocer los componentes que guiarán esta propuesta se indican los ejes transversales; esto quiere decir que vinculan y conectan cada uno de los componentes establecidos con el fin de contar con una visión conjunta.

Al ser ejes transversales se incluyen implícitamente dentro de la operacionalización de la propuesta planteada, que permitan aplicar una propuesta de seguimiento estable y que brinde resultados claves, fomentando la planificación estratégica con el fin de generar aportes a mediano y largo plazo, los cuales sean sustantivos y generen beneficios hacia ambas partes, las instituciones y las asociaciones.

Se resaltan a continuación tres ejes, la transparencia, corresponsabilidad y por último eficacia. Estos cumplen funciones vitales cada uno por aparte, pues al ser transversales se entrelazan y trabajan de forma integral.

Otro de los ejes es la transparencia, ya que es necesario dar a conocer los procedimientos de forma clara, donde los interesados tengan la información a su disposición, de tal forma que sea analizada con criticidad y desde una perspectiva de aportar al desarrollo organizacional, mejorando los procedimientos y utilizando los recursos con mayor eficiencia.

Cuando se habla de corresponsabilidad se quiere resaltar el trabajo conjunto e integral de parte de las asociaciones e instituciones, donde ambas partes deben mostrar interés y compromiso para la ejecución de los proyectos, esto permitirá un trabajo de calidad en donde se reflejen resultados reales y concretos.

Cada uno de ellos deberá ser enfocado a la generación de procedimientos y con ello a proyectos eficaces, los cuales maximicen sus resultados y sean ejemplo para otras instituciones.

6.3. Operalización de la propuesta

Una vez detallado el marco general de la propuesta se presentan a continuación las herramientas para el plan de acción, seguimiento y el monitoreo, lo cual busca fortalecer diferentes acciones con el fin de que las asociaciones y los entes gubernamentales cuenten con instrumentos que les faciliten el seguimiento de sus metas y su evaluación. Buscando generar información que permita a ambas partes fortalecer los procedimientos que deben llevar a cabo para la correcta ejecución de estos.

Es necesario contar con un equipo que acompañe a la asociación y le brinde una guía de los procedimientos y aspectos vitales que deben cumplir para la ejecución del proyecto para que su avance sea eficaz. Por ello, se plantea la necesidad de contar con una persona responsable por parte de la institución, creando lazos de confianza. Ambas partes se deben comprometer a lo largo del proyecto para que se dé el cumplimiento de funciones desde las asociaciones y las instituciones.

Para el cumplimiento de los objetivos del plan es vital contar con información de cada una de las actividades que se realizan, talleres, reuniones y otras en las cuales se tomen listas de asistencia, minutas, fotografías y diversa información clave que se pueda recopilar en informes parciales, ya que será útil para poder alimentar ese cumplimiento de objetivos. Esto

permitirá cumplir con la medición de los indicadores y arrojará información que facilitará la toma de decisiones.

A continuación la Matriz de Acción y Seguimiento:

Tabla 6. Matriz de Acción y Seguimiento

Matriz de Acción y Seguimiento							
Nombre del proyecto				Duración			
Objetivo							
Responsable							
Beneficiario							
Meta	Indicadores de logro	Plazo		Seguimiento		Responsable	
		Mediano	Largo	% de avance	Observaciones de cumplimiento	Organización	Institución
Aumentar el porcentaje de ventas anuales en el mercado	Aumento del 50% en las ventas anuales	Aumento del 25%	Aumento del 50%				

Fuente: Elaboración propia, 2023.

El objetivo de este instrumento es plasmar cada una de las metas que permitirán el cumplimiento del objetivo principal, el cual se construye a partir de las acciones específicas que se ejecutarán en conjunto. A partir de esto, se deberá establecer el plazo en el cual se estará cumpliendo dicha meta y se le brindará el seguimiento, visualizando el porcentaje de avance en el periodo establecido.

Es importante siempre colocar una persona responsable, tanto de la organización, como de la institución, quien se encargará de estar a cargo del cumplimiento de la meta respectiva.

Luego de contar con las metas establecidas y el periodo de seguimiento y evaluación, corresponde evaluar las acciones ejecutadas por medio de los indicadores planteados. Con ello, se podrá medir el impacto logrado y se podrá implementar por medio de la siguiente herramienta:

Tabla 7. Matriz de Evaluación

Matriz de Evaluación							
Nombre del proyecto						Duración	
Objetivo							
Responsable							
Beneficiario							
Meta	Línea base	Efecto deseado	Efecto logrado	Impacto deseado	Impacto logrado	Lecciones aprendidas	
Aumentar el porcentaje de ventas anuales en el mercado	₡ 5,000,000.00						

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Ambos instrumentos deben ser contruidos con los responsables institucionales y las personas involucradas de las organizaciones para lograr ver los frutos esperados, esto debido a que son las personas que trabajarán día con día los proyectos y deberán comprometerse en el cumplimiento de cada una de las metas establecidas.

Así mismo, el aplicar e interiorizar ambos instrumentos generando un seguimiento y evaluación constante favorecerá la toma de decisiones y permitirá la rendición de cuentas en temas técnicos y financieros, ya que se tendrá un reflejo de las actividades ejecutadas.

A partir de lo anterior se refleja un ejemplo de aplicación de ambas herramientas.

6.4. Consideraciones para la ejecución de la propuesta

Luego de presentar el plan de monitoreo es necesario brindar una serie de consideraciones para que su ejecución sea ágil y eficaz por lo que a continuación se enlistan:

1. Contar con una persona responsable por parte de las instituciones que sea el enlace permanente con las asociaciones.
2. Realizar reuniones periódicas que permitan presentar resultados cada trimestre, esto facilitará visualizar el progreso de las asociaciones.
3. Iniciar los procedimientos conjuntos con una inducción que permita la comprensión de los procedimientos y herramientas que deben aplicar en su gestión.
4. Presentar las herramientas que deberán aplicar a lo largo del proyecto para tener comprensión sobre estas, especialmente aquellas enfocadas en el monitoreo y rendición de cuentas.

Para el plan de monitoreo es necesario contar con una persona capacitada para poder llevar a cabo esta tarea, ya que si no cuenta con las habilidades con la experiencia en esta materia, los resultados pueden verse afectados debido a un inadecuado abordaje de los resultados.

Es importante destacar que el monitoreo brinda una serie de información, la cual permitirá tomar decisiones o bien visualizar aspectos que se deban mejorar; un ejemplo de ello es el presupuesto, se puede dar a conocer si la planificación de este fue efectiva o bien si se planeó de forma inadecuada.

Dentro de los criterios básicos para el monitoreo tienen que basarse en la pertinencia de las posibles soluciones ante las necesidades identificadas, la eficiencia de los procesos de conversión de insumos a resultados, el análisis crítico de estos para hacerlos realidad, la eficacia basada en la medida que el proyecto pueda desarrollar sus resultados y el impacto, buscando contribuir a crear cambios a largo plazo y finalmente la sostenibilidad de los cambios a través del tiempo.

Cabe destacar que cada una de estas consideraciones y en general el plan de monitoreo lo que busca es aportar al desarrollo organizativo de las asociaciones que trabajan directamente con las instituciones locales. Esto con el fin de poder crear organizaciones sólidas que a lo largo del tiempo puedan mantenerse dentro del mercado y más allá del desarrollo

organizativo lograr un adecuado desarrollo local, generando ingresos a las familias trabajadoras directas e indirectas; esto permitirá traer grandes logros a nivel local y serán ejemplo para seguir para muchas comunidades vecinas.

Finalmente, se debe resaltar que el monitoreo y la evaluación son procedimientos distintos, ya que el primero brinda datos a raíz de un proceso continuo y permanente asegurando que el proyecto va cumpliendo sus objetivos, mientras que el segundo se desarrolla en periodos establecidas en lapsos de tiempo más amplios, brindando conclusiones a partir del monitoreo realizado.

Bibliografía

Albuquerque, F. (2004). Desarrollo Económico Local y Descentralización. *Revista de la Cepal* 82, 82 (82), 157-171.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10946/082157171_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ander-Egg, E. (2000). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Argentina: Lumen Argentina.

Ander-Egg, E. (1991). *Introducción a la Planificación*. Siglo XXI de España Editores, Madrid.

Amar, José y Maradiaga, Camilo (2008). *Proyectos sociales y cuidado a la infancia*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Andrew, C. (2008), Desarrollo Comunitario: estrategias de intervención y rol de la educadora social. *Revista de Educación Social*, Núm. 7. <https://eduso.net/res/revista/7/marco-teorico/desarrollo-comunitario-estrategias-de-intervencion-y-rol-de-la-educadora-social>

Arley, D., Carvajal, M. (2018). *Diagnóstico de la Asociación de Marañoseros del Pacífico Central*. Universidad Nacional.

Berbel, S. (2004). Sobre Género, Sexo y Mujeres. *Mujeres en Red. El periódico feminista*.
<https://www.mujeresenred.net/spip.php?article33>

Castañé Casellas, J. (1992). Pourtois, J.P., Desmet, H. (1992). Epistemología e instrumentación en ciencias humanas. *Revista Complutense de Educación*, 3(1), 288.
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9292110288B>

Carvajal, A. (2011). *Apuntes sobre Desarrollo Comunitario*.
http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55714.pdf

Cárdenas, N. (2002). El desarrollo local su conceptualización y procesos. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 53-76
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55500804>

Casalis, A. (2009). ¿Qué es el desarrollo local y para qué sirve? *Centro de estudios para el desarrollo local*.
<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Que%20es%20el%20desarrollo%20local%20Casalis.pdf>

Camacho, J. (2006). *Diagnóstico de la pobreza y la exclusión social. Documento de trabajo*, Cáritas, Madrid.

Camacho, J. (2012). Desarrollo Comunitario. *Revista en Cultura de la Legalidad*. 206-212. <https://www.studocu.com/ca-es/document/universitat-de-barcelona/desenvolupament-comunitari/camacho-j-2012-desarrollo-comunitario-economia-revista-en-cultura-de-la-legalidad-no-3-pp-206-212/27211043>

Casas, K. (2006). Estrategia de Gobierno Digital. <http://slideplayer.es/slide/2857668/>

Cordero, D., Madrigal, K. (2018). *Diagnóstico de la Asociación de Mujeres de Peñas Blancas*. Universidad Nacional.

CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

Conferencia Mundial de las Mujeres en Bejín. (1995). Empoderamiento Femenino. <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/official.htm>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito de las organizaciones*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf

Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (2016) ¿A qué nos referimos cuando hablamos de “sexo” y “género”? *Gobierno de México*. <https://www.gob.mx/conavim/articulos/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-sexo-y-genero>

Danhke. (1989). *CAP III. Metodología de la Investigación*. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/pinera_e_rd/capitulo3.pdf

Definición MX. (2014). Redes Interinstitucionales. *Enciclopedia*. <https://enciclopedia.net/redes-interinstitucionales/>

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

Fernández, C. y Baptista L. (2006) *Metodología de la Investigación*. IV Edición. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://187.191.86.244/rceis/registro/Methodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf

Friedmann, J., Weaver, C. (1979), *Territory and Function*. [https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=OHM8BHz7ih8C&oi=fnd&pg=PP8&dq=Friedmann,+J.,+Weaver,+C.+\(1979\),+Territory+and+Function.&ots=X_SNm4BOSV&sig=m4tUgJanj6PkX2Z5MHThexoDDGw#v=onepage&q=Friedmann%20J.%20Waver%20C.%20\(1979\)%20Territory%20and%20Function.&f=false](https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=OHM8BHz7ih8C&oi=fnd&pg=PP8&dq=Friedmann,+J.,+Weaver,+C.+(1979),+Territory+and+Function.&ots=X_SNm4BOSV&sig=m4tUgJanj6PkX2Z5MHThexoDDGw#v=onepage&q=Friedmann%20J.%20Waver%20C.%20(1979)%20Territory%20and%20Function.&f=false)

Freire, P. (1973) *¿Extensión o Comunicación? La concientización en el medio rural*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://grandeseducadores.files.wordpress.com/2015/07/extensic3b3n-o-comunicac3b3n-la-conciencia-en-el-medio-rural-1973.pdf>

García, R., García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Garnier, L. (2000). Función de coordinación, de planes y políticas. *Revista de la CEPAL*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/72691/S99120991_es.pdf

Granados, L. (2009). *Participación Social en el Desarrollo Local, dentro de la Reforma Estatal Costarricense la Experiencia del Cantón de Oreamuno*. [Trabajo Final de Graduación de la Universidad de Costa Rica]. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/tfglic/tfg-l-2009-01.pdf>

Gonzales, D. (2016). *Implementación de la Nueva Gestión Pública en Costa Rica: Caso de la solicitud, reposición y renovación de pasaportes en las oficinas del Banco de Costa Rica (2007-2014)*. *Revista UCR*. vol. 6: (113-129). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ciep/article/viewFile/26097/26460>

Hernández R., Fernández C. & Batista P. (2010) *Metodología de la Investigación* 5 Edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.

Hernández, G., Barriga, O. (2003). La precisión del objeto de estudio. *Revista Cinta de Moebio* No. 17.

Hernández, J., Gallarzo, M., Espinoza, J, (2011). *Desarrollo Organizacional*.
https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

Instituto Nacional de Aprendizaje (2018). *Plan Estratégico Institucional 2019-2025*.
https://www.ina.ac.cr/Documentos%20compartidos/PEI_2019.pdf

Instituto Nacional de las Mujeres (2021). *FOMUJERES*.
<https://www.inamu.go.cr/fomujeres-proyecto>

Instituto de Desarrollo Rural (2019). *Acerca del Inder*.
https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/

López de Llergo, A. Cruz de Galindo, L. (s.f) *Desarrollo Comunitario y Calidad de Vida*.
<http://biblio.upmx.mx/textos/r0010409.pdf>

Lynge, M. (2016). *Un poco de historia: Los intercambios entre calles*.
http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/planificacion-estrategica-pdf-1188-kb_1563825717.pdf

Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/7316>

Ley No. 3506. Ley de Creación del Instituto Nacional de Aprendizaje. 06 de mayo de 1983.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=36651&nValor3=38641&strTipM=TC

Ley No. 8131. Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos. 16 de octubre del 2001.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=47258&nValor3=73503&strTipM=FN

Ley No. 8801. Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades. 28 de abril del 2010.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=67855&nValor3=80560&strTipM=TC

Ley No. 3859. Ley Sobre el Desarrollo de la Comunidad. 7 de abril de 1967.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=38715&nValor3=83263&strTipM=TC

Ley 9036 del 2018. Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y Crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural. 04 de mayo del 2018. N.º Gaceta 78.

MIDEPLAN. (s.f) *Desarrollo regional*. <https://www.mideplan.go.cr/pnd-1998-2002/Plan19982002/desarrollereg.htm>

Méndez, N., Picado, M. (s.f) *De la Planificación Normativa a la Investigación Acción Participativa*. <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000120.pdf>

MIDEPLAN. (2016). *Marco Conceptual y Estratégico para el Fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y Programa para la Cohesión Social en América Latina. (2014). *Región Pacífico Central Plan de Desarrollo 2030*. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400675126-Region%20Pacifico%20Central.pdf>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2014). *Consejo Nacional de Clubes 4S*. http://www.mag.go.cr/acerca_del_mag/adscritas/clubes4s.html#HERMES_TABS_1_4

Morales, J., Sevilla, D., Umaña, V. (2017). *Diagnóstico de Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar*. Universidad Nacional.

Molina, C. G., & Licha, I. (2006). *Coordinación de la Política Social. Criterios para avanzar*. Washington: INDES.

Naciones Unidas (2021) *Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Informe sobre Desarrollo Humano 2020*. <https://hdr.undp.org/sites/default/files/Country-Profiles/es/CRI.pdf>

ONU Mujeres. (2015). *La igualdad de género*. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/6/igualdad-mujeres>

Pasquetti, C., Salas, C. (2016). *Los sistemas de monitoreo y evaluación: hacia la mejora continua de la planificación estratégica y la gestión pública*.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-sistemas-de-monitoreo-y-evaluaci%C3%B3n-Hacia-la-mejora-continua-de-la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-y-la-gesti%C3%B3n-p%C3%ABblica.pdf>

Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*.
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_organizational.pdf

Pagani, M., Payo, M., Galinelli., B. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*.
<https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/473/430/1556-1>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2016). *Índice de Desarrollo Humano*.
https://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf

Programa de las Naciones Unidas, Escuela de Estadística, UCR, (2020). *Índice de Desarrollo Humano*. <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal-2021>

Quivy, R., Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigación de ciencias sociales*. México: Lumisa Noriega. <https://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/manual-de-investigacion-en-ciencias-sociales-quivy-campenhoudt.pdf>

Ramió Matas, C. (2001). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 21, 184–185. https://www.u-cursos.cl/inap/2014/2/ADP301/2/material_docente/bajar?id_material=944145

Real Academia Española. (2020). *Coordinación*. <https://dle.rae.es/coordinar>

Romero, F. (2009) “*Aprendizaje significativo y constructivismo*.” chrome-extension://efaidnbmnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd4981.pdf>

Roncancio, G. (2018) ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?
<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Saavedra Guzmán, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., & Rojas Rojas, A. (2003). *Planificación del Desarrollo*. Bogotá.

Salinas, P., Cárdenas, M. (2009) *Métodos de Investigación*. Ediciones Universidad Católica del Norte. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aefcm.gob.mx/dgenam/desarrollo-profesional/archivos/biblioteca/LEXTN-Salinas-126092-PUBCOM.pdf](https://www.aefcm.gob.mx/dgenam/desarrollo-profesional/archivos/biblioteca/LEXTN-Salinas-126092-PUBCOM.pdf)

Sampiere, H. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Edición. Interamericana Editores.

Sandoval, C. (2014) *Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina*. CEPAL. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/1/S201436_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/1/S201436_es.pdf)

Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P. Elbert, R. (2005) *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D1532.dir/sautu2.pdf>

Secretaría Confederal de Mujer e Igualdad de CCOO. (2017) *¿Qué significa el «empoderamiento» de las mujeres?* <https://tribunafeminista.elplural.com/2017/02/que-significa-el-empoderamiento-de-las-mujeres/>

Serra, A. (2007). *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. <https://docplayer.es/10773826-Modelo-abierto-de-gestion-para-resultados-en-el-sector-publico.html>

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227860/El_proceso_de_la_investigacion_cientifica_Mario_Tamayo.pdf

UNED (s.f) *Conociendo el contexto: organización.* UNED.
https://multimedia.uned.ac.cr/pem/pedagogia_universitaria/paginas_unidad2/planificacion.html

UnADM. (s.f). Tecnologías para el desarrollo comunitario.

UNESCO. (s.f) *Igualdad de género.*
<https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digitallibrary/cdis/Iguldad%20de%20genero.pdf>

Vázquez, A. (2000). *Desarrollo económico local y descentralización: aproximación a un marco conceptual.*
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31392/S00020088_es.pdf

Vázquez Barquero, A. (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*
Madrid: Pirámide. *Dialnet.* 173-175.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=251584>

Anexos

Anexo 1.

Técnicas de investigación

Entrevista

De manera general, la entrevista se puede definir como un intercambio verbal, un encuentro dialógico cara a cara, cuya intención es conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema, evento o situación particular (Bonilla y Rodríguez, 2005). En la entrevista el entrevistador deberá contar con una serie de preguntas guía donde los participantes puedan expresar sus experiencias, pensamientos, etc.

En la presente investigación se selecciona la entrevista semiestructurada la cual remite hacia un guion de preguntas definidas previamente, pero a la vez abre la posibilidad de plantear nuevas preguntas, según la fluidez de la conversación, de manera que dejará expresarse al entrevistado a fin de que él pueda hablar libremente con las palabras que desee y en el orden que convenga.

Análisis documental

La técnica de análisis documental radica en la importancia de los documentos como fuente “de significado sobre el cual hay que indagar, puesto que en su apariencia puede estar lleno de símbolos que el investigador tiene que ser capaz de conectar” (Carvajal, 2005, pág., 58). Los documentos pueden ser gráficos, escritos o audiovisuales.

Se inicia por realizar una correcta ubicación de los documentos por analizar para captar y comprender el contenido del documento de interés con el fin de incorporarlo en el bagaje de

información que guarda como objetivo el explicar el problema u objeto de estudio en esta investigación, por lo que permitirá la recuperación de la información para transmitirla.

El análisis documental está constituido por varias operaciones fundamentales y diferentes, las cuales se determinan como descripción física, análisis de contenidos y con ello conlleva una indización, resumen y clasificación de aquellos datos que sean verídicos y pertinentes para responder los objetivos de la investigación.

Observación Participante/ No participante

El principal objetivo de la observación participante es “comprender el comportamiento y las experiencias de las personas como ocurren en su medio natural”. Así mismo, esta es una técnica que permite el registro de las acciones perceptibles en el contexto natural y la descripción desde el punto de vista de los participantes.

Es característico que los investigadores que ejecutan dicha técnica completen una bitácora, la cual permite anotar el desarrollo de las actividades y cómo se desenvuelven los participantes, así como las percepciones y los hechos principales.

Purtoirs y Desnet (1992) mencionan que la observación participativa “se considera como una técnica que permite el registro de las acciones perceptibles en el contexto natural y la descripción de una cultura desde el punto de vista de los participantes”; por lo tanto, las dos percepciones coinciden en el sentido que dicha técnica permite visualizar cómo se involucran en el proceso con el fin de determinar el comportamiento, sin embargo, la información recolectada deberá permitir a los facilitadores describir las relaciones y estructuras esenciales que permitan la teorización y la conceptualización.

Anexo 2. Entrevistas aplicadas al funcionario

**Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Proyecto Final de Graduación:**

**“Análisis del aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo en la Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas, en el periodo 2017-2020”
Estudiantes: Kembly Aguilar Sancho y María José Valverde Barquero**

Entrevista a funcionarios

Nombre de la institución: _____ **Fecha:** _____
Nombre de la persona entrevistada: _____
E-mail: _____ **Teléfono:** _____

La presente entrevista tiene como finalidad conocer su experiencia en el tema de las coordinaciones y aportes generados por las asociaciones involucradas con la institución, por lo que agradecemos su valioso tiempo y disposición en este lapso; su experiencia sobre el tema y la institución que representa son de gran valor para la investigación.

Aspectos éticos:

- 1. Utilización de la información para fines académicos y presentación como parte de los resultados de la investigación, así como para la generación de la propuesta.**
- 2. Confidencialidad de la entrevista en términos de no revelar los nombres en el documento, sino de ser presentados como “funcionarios” con una codificación específica.**
- 3. Grabación de la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.**
- 4. Devolución de los resultados.**

Preguntas:

1. ¿Hace cuánto labora en la institución?
2. ¿Cuáles son los mecanismos oficiales de participación y coordinación dentro de la institución (su planificación es de consejos territoriales y del mandato institucional)?

3. ¿Cuáles son los mecanismos de la coordinación interinstitucional con el fin de no duplicar esfuerzos?
4. ¿Cuáles son los medios por los que se comunican las políticas anuales acerca de cómo pueden ser partícipes de proyectos o bien partidas específicas que aporten a las asociaciones?
5. ¿Existe alguna instancia en la institución que se encargue de enviarles el material o lineamientos a las organizaciones de cómo deben involucrarse?
6. ¿Cuenta la institución con algún documento donde se plasmen las indicaciones para la participación y coordinación de la institución (reglamentos, entre otros)?
7. ¿Cuáles son los requisitos para ser tomada en cuenta una asociación?
8. Especifique los mecanismos de selección para obtener apoyo de la institución.
9. ¿Podría mencionar cómo se articulan en su institución las unidades de planificación?
10. ¿Podría compartirnos cómo funcionan en base a su experiencia, la participación en una unidad de coordinación local?
11. Mencione las acciones específicas (cursos, financiamiento, etc.) llevadas a cabo en la asociación o asociaciones y como consideraron el compromiso por parte de las asociaciones
12. ¿Cuáles limitaciones han encontrado en el proceso de formulación de proyectos?
13. ¿Cuáles mejoras han encontrado en el proceso de formulación de proyectos?
14. Continuando con el tema de las unidades de coordinación ¿podría compartirnos si en los procesos de articulación que ha participado, puede mencionar si en estos se han realizado evaluaciones y si en su experiencia considera que esas evaluaciones han tenido un impacto positivo y han logrado los resultados deseados?
15. ¿Qué acciones podrían perjudicar en la continuidad del acompañamiento institucional?

Anexo 3. Entrevistas aplicadas a las asociaciones

**Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social
Proyecto Final de Graduación:
“Análisis del aporte de las instituciones públicas en el desarrollo organizativo en la
Asociación Mixta de Desarrollo Productivo del Asentamiento Vivero Coyolar y la
Asociación de Mujeres Emprendedoras de Peñas Blancas en el periodo 2017-2020”**

Estudiantes: Kembly Aguilar Sancho y María José Valverde Barquero.

Entrevista a asociaciones

Nombre de la asociación: _____ **Fecha:** _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

E-mail: _____ **Teléfono:** _____

La presente entrevista tiene como finalidad conocer su experiencia en el tema de las coordinaciones y aportes generados por las instituciones involucradas con la asociación, por lo que agradecemos su valioso tiempo y disposición en este lapso; su experiencia sobre el tema y la institución que representa son de gran valor para la investigación.

Aspectos éticos:

- 1. Utilización de la información para fines académicos y presentación para la generación de la propuesta.**
- 2. Confidencialidad de la entrevista en términos de no revelar los nombres en el documento, sino de ser presentados como parte de los resultados de la investigación, así como de “funcionarios” con una codificación específica.**
- 3. Grabación de la entrevista para recopilar toda la información y evitar la omisión de datos.**
- 4. Devolución de los resultados.**

1. ¿Cómo inició su proceso de formulación del proyecto?
2. ¿Cómo ha sido el proceso de participación e involucramiento?
3. ¿Cuál fue la motivación para entablar relaciones con las instituciones?

4. ¿Cuáles instituciones han apoyado en la trayectoria del proyecto? *listado de instituciones*
5. ¿Cómo han apoyado las instituciones en la trayectoria?
6. ¿En qué momento del proyecto han apoyado las instituciones?
7. ¿Cuál ha sido el principal aporte a la organización de parte de las instituciones?
8. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos en el proceso de coordinación con las instituciones? ¿Influyeron estos en la continuidad del proceso?
Especifique cada institución.
9. Como organización, ¿qué les ha permitido avanzar hasta la etapa en la que se encuentran?
10. ¿De qué forma ha sido el acompañamiento brindado por cada una de las instituciones?
11. ¿Cómo ha sido ese acompañamiento institucional con respecto al desarrollo organizativo?
12. Considera usted que ha existido un compromiso institucional en el aporte al desarrollo organizativo de la asociación.
13. Usted como participante de la asociación, ¿qué recomendaciones le haría a las instituciones con respecto al acompañamiento brindado?