

Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social

Informe final del proyecto de graduación

La organización comunal y su rol en el desarrollo comunitario: la experiencia de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en el periodo del 2012 al 2018

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN SOMETIDO ANTE EL TRIBUNAL EXAMINADOR PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

SUSTENTANTES

ERICKA ARÉVALO BONILLA

FABIOLA QUESADA SANCHO

TUTORA

MAP. PRISICILLA MENA GARCÍA

HEREDIA, MAYO, 2020

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

MARIA CAROLINA DE JE HERNANDEZ CHAVES
Firmado digitalmente por MARIA CAROLINA DE JE HERNANDEZ CHAVES
Fecha: 2020.08.25 18:29:02 -06'00'

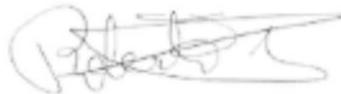
M.Sc. Carolina Hernández Chaves
Representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Isabel Calvo González
Representante de Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social



MAP. Priscilla Mena García
Tutora



M.Sc Roberto Vargas Pacheco
Lector interno

KEY VANESSA CORTES SEQUEIRA (FIRMA)
Firmado digitalmente por KEY VANESSA CORTES SEQUEIRA (FIRMA)
Fecha: 2020.08.27 07:56:25 -06'00'

MAP. Key Cortes Sequeira
Lectora externa

Resumen ejecutivo

La organización comunal es una instancia que lidera e impulsa procesos para solventar necesidades de carácter social, cultural, económico, ambiental y tecnológico, buscando así el desarrollo local, específicamente a nivel de los territorios conocidos como vecindarios, barrios o comunidades.

Al respecto, este tipo de agrupaciones utiliza diferentes herramientas que le permiten emplear de manera efectiva los recursos que tiene bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos establecidos para un periodo de tiempo determinado.

En relación con esta dinámica, el presente proyecto de graduación analizó el rol de una organización comunal en el proceso de gestión, concretamente se abordó la gestión realizada por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia durante el periodo del 2012 al 2018.

Este trabajo de investigación está dividido de manera estructural en seis capítulos, cada uno de estos es un elemento clave para el cumplimiento de los distintos objetivos planteados y el abordaje pertinente de la temática definida.

Así, el capítulo I, titulado: “El problema y su importancia”, parte de la interrogante: ¿Cuál ha sido el rol de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, en los procesos de desarrollo comunitario de dicho cantón, en el periodo del 2012 al 2018?

En este capítulo se mencionan los antecedentes del problema de investigación, la justificación, los objetivos, además de los alcances y las limitaciones experimentados durante el proceso de desarrollo de la indagación. De igual modo, se visualizan las políticas gubernamentales que respaldan la misma. Asimismo, se hace un acercamiento a la experiencia de Chile, Colombia, Guatemala y El Salvador en el tema de desarrollo comunal. También, en el ámbito nacional se presenta una aproximación de la gestión que realizan las uniones cantonales de Tibás, Talamanca, parte este de Río Debajo de Puerto Viejo y Santo Domingo, con el fin de conocer de mejor forma el quehacer de las uniones cantonales.

En el capítulo II, “Marco teórico”, se detallan teorías que respaldan la investigación, citando conceptos que ayudan a comprender la organización comunal y su rol en el desarrollo comunitario. Entre estos conceptos, destacan el desarrollo comunitario, comunidad, organizaciones de base y proyectos que generan planificación, gestión y participación.

El capítulo III, “Marco metodológico”, indica el enfoque y tipo de investigación. Además, establece la delimitación geográfica, los sujetos de estudio, la determinación y selección de la muestra, la elaboración de los instrumentos (entrevistas semiestructuradas y grupos focales) por utilizar para recopilar la información, y la operacionalización de las variables que respondan a los objetivos formulados en esta investigación.

El capítulo IV, “Análisis de la información”, recopila, sistematiza y analiza los datos obtenidos por medio de los instrumentos utilizados para este trabajo. Se destacan los principales proyectos desarrollados por la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y los procesos en los cuales esta organización ayudó a las ADI afiliadas. También se identifica el rol de la ADI con respecto a la Unión Cantonal.

Ahora bien, una vez detallada la información obtenida por parte de los sujetos de investigación, en el capítulo V, “Propuesta”, se cuenta con los insumos necesarios para establecer una propuesta que posibilite abordar de manera asertiva el problema planteado.

Finalmente, en el capítulo VI se citan las conclusiones y recomendaciones derivadas del presente proceso investigativo.

Agradecimientos

Deseamos agradecer a la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia por darnos la oportunidad de realizar el proyecto de graduación en la organización, y habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, queremos reconocer de manera especial y sincera a la profesora Priscilla Mena García, por aceptarnos para llevar a cabo el proyecto de graduación bajo su dirección. La guía brindada dio un aporte invaluable tanto al desarrollo de esta como a nuestra formación como investigadoras. Y a las personas lectoras, por haber aceptado ser parte del proceso de aprendizaje, por las sugerencias y el aporte brindado.

Dedicatoria

A mi mamá, por confiar, creer en mí y estar dispuesta a acompañarme en cada proceso de la vida. Eres una mujer que simplemente me llena de orgullo; te amo y no existe alguna manera de devolverte tanto que me has dado. Este proyecto de graduación es un logro más que llevo a cabo, y sin lugar a dudas ha sido en gran parte gracias a ti; por tu ayuda, compañía y amor.

A mi abuelo, que ahora me cuida desde el cielo y siempre estuvo pendiente de todo este proceso. Él fue un pilar muy importante cada día, tanto en inspiración como en fuerza. Batalló durante su enfermedad como un guerrero, inspirándome a alcanzar el éxito y luchar por cada una de mis metas, sueños y anhelos.

Fabiola Quesada Sancho

En memoria de mi abuelita Magdalena, gracias a ella por todo el amor entregado y el tiempo dedicado a mi crianza, por ella soy la persona que soy actualmente.

A mi madre, por todo el sacrificio, esfuerzo y apoyo incondicional brindado a lo largo de estos años, convirtiéndose en mi pilar fundamental de vida.

Sin lugar a dudas este logro es el fruto de dos mujeres grandes como lo son mi madre y abuelita que me llenaron de amor, dedicación, paciencia y me motivaron a salir adelante siempre.

Ericka Arévalo Bonilla

Índice de contenidos

.....	1
Resumen ejecutivo	iii
Dedicatoria	vi
Índice de contenidos	vii
Lista de tablas	¡Error! Marcador no definido.
Lista de figuras	xi
Abreviaturas	xii
Introducción	xiii
Capítulo I.	1
El problema y su importancia	1
a) Tema de investigación	2
b) Planteamiento del problema y objeto de estudio	2
Objeto de estudio	3
c) Justificación	4
Contexto de la situación problemática.....	5
Contexto internacional.....	5
Contexto nacional	13
Contexto local	23
d) Políticas gubernamentales	26
e) Objetivo general y específicos	30
Objetivo general	30
Objetivos específicos	30
Capítulo II.	31
Fundamentación teórica	31
a) Esquema conceptual	32
Desarrollo.....	32
Comunidad.....	34
Organizaciones	36
Proyecto.....	37
Gestión	40
Participación	40
Planificación.....	42
Rol	42

Capítulo III.....	44
Aspectos.....	44
metodológicos	44
a) Paradigma de investigación.....	45
b) Enfoque de investigación	46
c) Tipo de investigación.....	47
d) Fuentes de información	48
e) Limitaciones del objeto de estudio.....	50
f) Técnicas de investigación	50
g) Matriz metodológica.....	52
Capítulo IV. Análisis de resultados.....	55
Marco referencial	56
Contexto de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia	59
Proceso de gestión de proyectos por parte de la Unión Cantonal	62
a) Proyectos realizados por la Unión Cantonal en el periodo del 2012 al 2018 de acuerdo con los informes anuales de las asambleas	63
Rol de las organizaciones afiliadas a la Unión Cantonal	70
Relación que mantiene la Unión Cantonal con los distintos actores involucrados	71
b) Aspectos positivos y negativos de la UCAD San Rafael de Heredia	77
Capítulo V. Propuesta.....	91
“Estrategia de fortalecimiento para la gestión de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia”	91
Descripción de los retos o aspectos por mejorar en la gestión de proyectos de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia.....	92
a) Comunicación	93
b) Nuevos liderazgos.....	96
Participación de jóvenes	98
Acciones para impulsar la participación juvenil	99
c) Recursos propios.....	101
Descripción de las actividades	102
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	116
Conclusiones	117
Recomendaciones	119

Bibliografía	122
Anexos	130
Anexo 1. Grupo de discusión con la Unión Cantonal.....	131
Anexo 2. Entrevista a las asociaciones de desarrollo afiliadas a la Unión Cantonal	132
Anexo 3. Grupo de discusión con las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia	134
Anexo 4. Entrevista a la Municipalidad de San Rafael de Heredia y el Comité de Deportes	135
Anexo 5. Informe de la asamblea del periodo 2012.....	137
Anexo 6. Informe de la asamblea del periodo 2013.....	141
Anexo 7. Informe de la asamblea del periodo 2014.....	142
Anexo 8. Informe de la asamblea del periodo 2015.....	143
Anexo 9. Informe de la asamblea del periodo 2016-2017	146
Anexo 10. Informe de la asamblea del periodo 2017-2018.....	148

Lista de tablas

<i>Tabla 1. La experiencia en Chile, Colombia, Guatemala y El Salvador en desarrollo comunitario</i>	8
<i>Tabla 2. La experiencia de uniones cantonales en gestión de proyectos a nivel de país</i>	17
<i>Tabla 3. Trabajos finales de graduación con respecto al desarrollo comunal</i>	21
<i>Tabla 4. Trabajos finales de graduación en San Rafael de Heredia</i>	25
<i>Tabla 5. Alcances de la participación comunitaria</i>	41
<i>Tabla 6. Distritos de San Rafael de Heredia con su población e índice de desarrollo social</i>	57
<i>Tabla 7. Asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia por distrito y población que atienden</i>	60
<i>Tabla 8 . Aspectos positivos de la gestión de proyectos por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia identificados por</i>	

<i>las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia, la Municipalidad y el Comité de Deportes</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 9. Fortalezas identificadas por la Junta Directiva de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 10. Aspectos negativos de la gestión de proyectos por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia identificados por las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia, la Municipalidad y el Comité de Deportes</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 11. Frecuencia de actividades realizadas por personas jóvenes con respecto al desarrollo comunal</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 12. Participación de los jóvenes en grupos de desarrollo comunal.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 13. Debilidades identificadas por la Junta Directiva de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 14. Recomendaciones para la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia brindadas por las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia, la Municipalidad y el Comité de Deportes</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 15. Retos o aspectos por mejorar identificados por la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en la gestión de proyectos</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 16. Boletín informativo.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 17. Estrategia de fortalecimiento de la gestión de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia</i>	<i>105</i>

Lista de figuras

Figura 1. Mapa de conceptos claves para la investigación.....	32
Figura 2. Ciclo de vida de un proyecto	39
Figura 3. Relación de las ADI afiliadas, Municipalidad y Comité de Deportes con la Unión Cantonal.....	71
Figura 4. Gestión de proyectos que realizó la Unión Cantonal (del 2012 al 2018).....	76
Figura 5. Tipos de desarrollo que impulsa la Unión Cantonal.....	89
Figura 6. Ejes estratégicos de fortalecimiento de gestión.....	93
Figura 7. Ciclo de comunicación de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia.....	95
Figura 8. Actividades para crear recursos propios	102

Abreviaturas

ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunitaria

ADI: Asociación de desarrollo integral

ANADES: Asociación Nuevo Amanecer

ASOL: Asociación Amanecer Solidario

CCCI: Comité Cantonal Inter Institucional

CEDIC: Centro de Desarrollo Integral Comunitario

CIDTT: Centro Internacional para el Desarrollo de Teletrabajo

CONADECO: Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal

CPJ: Consejo de la Persona Joven

DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

ICE: Departamento de Teletrabajo del Instituto Costarricense de Electricidad

IDH: Índice de desarrollo humano

IDS: Índice de desarrollo social

IGM: Índice de gestión municipal

ONGD: Organización No Gubernamental para el Desarrollo

PANI: Patronato Nacional de la Infancia

UCA: Unión Cantonal de Asociaciones

UCAD de San Rafael de Heredia: Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia

UCAMO: Unión Cantonal de Asociaciones de Moravia

UCR: Universidad de Costa Rica

UNA: Universidad Nacional de Costa Rica

UNIBE: Universidad de Iberoamérica

Introducción

La organización comunal tiene como finalidad fortalecer las capacidades que aplican las poblaciones para los procesos de desarrollo de sus comunidades. Estos procesos les permiten agrupar acciones que incentivan una participación orientada a transformar su propia realidad y, de esta manera, resolver problemas que las afecten y desarrollar iniciativas para satisfacer sus necesidades.

Estas organizaciones surgen de forma voluntaria de los vecinos, quienes asumen una serie de responsabilidades, y se caracterizan por la presencia de lazos de confianza, reciprocidad y cooperación que contribuyen a generar relaciones humanas productivas para crear elementos favorables para la asociatividad y la atención de sus intereses a nivel de las comunidades.

Cada una de estas cuenta con dirigentes elegidos democráticamente, a los cuales les corresponde una amplia gama de tareas que deben ser desarrolladas, con el fin de promover un ambiente que facilite la participación de la mayor cantidad de miembros en busca de educar y orientar la marcha de la organización.

De este modo, la organización comunitaria es importante porque es ahí donde se dan a conocer los valores humanos y talentos individuales para resolver de manera efectiva los problemas sociales, económicos y políticos de las comunidades.

A raíz de la organización comunal, se impulsa de forma significativa el desarrollo comunitario y local, siendo este un proceso global, integrado y sostenible de cambio social, protagonizado por la comunidad, que participa activamente en el aprovechamiento de los recursos para la mejora de sus condiciones de vida.

En el caso de Costa Rica, desde 1967 con la Ley 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y sus reformas, se ha promovido la participación ciudadana en el país para contribuir en los procesos de desarrollo integral de los habitantes de los diferentes territorios. De ahí nace lo que hoy se conoce como las uniones cantonales

de asociaciones (UCA), que se conforman de la alianza de las asociaciones de desarrollo (ADI).

Hoy estas organizaciones comunitarias costarricenses se posicionan en distintos ejes para su óptimo funcionamiento. Además, las personas se involucran de manera libre y democrática, lo que las faculta para asumir una amplia gama de tareas con el propósito de lograr mejores condiciones de vida en sus espacios.

A nivel local San Rafael no se escapa de esta realidad y en la actualidad cuenta con el trabajo que se desarrolla desde la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, a la cual se le denomina UCAD San Rafael de Heredia de acuerdo con las siglas establecidas por el estatuto de la Unión.

Es una organización que históricamente ha contribuido en los procesos de desarrollo. Dentro de su labor, la UCAD San Rafael de Heredia incluye la ejecución de una serie de proyectos como una alternativa para abordar tanto las problemáticas como las necesidades del cantón, buscando así el bienestar de su población en general.

Por lo tanto, la presente investigación realizó un análisis sobre *La organización comunal y su rol en el desarrollo comunitario: la experiencia de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en el periodo del 2012 al 2018*.

Capítulo I.

El problema y su

importancia

a) Tema de investigación

La organización comunal y su rol en el desarrollo cantonal: la experiencia de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en el periodo del 2012 al 2018.

b) Planteamiento del problema y objeto de estudio

Actualmente, en San Rafael de Heredia existen diversas organizaciones comunitarias que tienen un rol de gran relevancia debido a que buscan el crecimiento y desarrollo del cantón de distintas formas. Un aspecto en el que se enfocan es la ejecución de proyectos comunales en favor del bienestar de San Rafael de Heredia.

La UCAD San Rafael de Heredia es una organización sin fines de lucro dedicada al desarrollo local, que se fundó el 07 de diciembre de 1975 (M. Hernández, comunicación personal, febrero 2018) como una organización de segundo grado, debido a que se estableció a partir de la alianza con las asociaciones de desarrollo existentes del cantón.

Cabe mencionar que cuando se habla de este nivel, se hace referencia a que tiene que desarrollar trabajos y proyectos específicos en el cantón de San Rafael de Heredia junto con las ADI, así como también con las municipalidades y otros entes, como el Concejo Municipal (M. Hernández, comunicación personal, marzo 2018).

Por lo tanto, si bien la UCAD San Rafael de Heredia se compone de una estructura organizacional en la que cada uno de los integrantes realiza diversos roles, a la vez la misma se relaciona con varios actores y organizaciones para la elaboración de los proyectos.

Sin duda, tener una descripción clara de los roles que deben ser asumidos por las personas representantes de la organización permite coordinar de manera asertiva las acciones al interior de esta, con el propósito de alcanzar las metas establecidas colaborativamente.

De esta forma, lo anterior contribuye a que cada persona tenga presente el qué, cómo, con quién, dónde y cuándo hacer las labores designadas para el buen funcionamiento de la UCAD San Rafael de Heredia en general.

Asimismo, es necesario determinar cuáles son los proyectos que se llevan a cabo, quiénes son los actores involucrados, cómo es esa interacción, además de conocer la percepción que tienen las organizaciones que trabajan de modo conjunto con la organización.

Al respecto, la UCAD San Rafael de Heredia está integrada por los siguientes actores: dos asociaciones del centro del cantón de San Rafael de Heredia, cuatro ubicadas en el distrito de San Josecito, tres en el distrito de los Ángeles y cuatro pertenecientes al distrito de Santiago.

La interacción existente entre la Unión y las ADI permite gestionar diferentes proyectos, sin embargo, en ocasiones no hay profundidad de todo el trabajo ejecutado por parte de las organizaciones comunitarias ni tampoco cómo el desarrollo que impulsan se refleja en la comunidad rafaieleña.

Debido a lo expuesto surgió el interés de estudiar a la Unión Cantonal, en específico respecto al rol que ejerce y su proceso de gestión para la ejecución de los recursos transferidos desde varias instituciones del Estado o de los generados propiamente para atender de forma efectiva las problemáticas o necesidades del cantón de San Rafael por medio de proyectos.

De esta manera, se planteó la siguiente interrogante:

¿Cuál ha sido el rol de la UCAD San Rafael de Heredia en los procesos de desarrollo comunitario de dicho cantón, en el periodo del 2012 al 2018?

Objeto de estudio

Los roles son una serie de patrones normativos y culturales, valores, actitudes y conductas que la sociedad asigna a personas o grupos sociales, los cuales ocupan una posición ligada a un estatus social (Linton, como se citó en Aritzeta y Ayestarán, 2003).

Por ende, los roles son un medio mediante el cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social y suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.

Lo anterior se asocia a la gestión que pueda tener una organización; en cuanto a esto, la misma establece proyectos para llevar a cabo las relaciones que crea con otros actores sociales con el propósito de resolver diversos problemas, necesidades o demandas, así como las funciones que se deben ejecutar para realizar de la mejor forma la gestión.

Con esto se define el siguiente objeto de estudio para la investigación:

El rol de la gestión por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia.

c) Justificación

El logro de organizaciones comunitarias exitosas es un objetivo difícil: mientras algunas comunidades alcanzan elevados niveles de organización, para otras esto representa un verdadero reto, en algunos casos imposible de superar.

Para la carrera de Planificación Económica y Social, es de interés conocer cómo los cantones del país gestionan sus organizaciones comunales, debido a que la carrera busca la formación de profesionales que analicen la realidad actual de la sociedad con la finalidad de diseñar estrategias de desarrollo que permitan a la población y sus organizaciones una participación más directa y una mejor toma de decisiones, en pro del desarrollo de iniciativas.

El proceso de realizar un proyecto de graduación consiste en crear un trabajo académico que integre los conocimientos construidos por los estudiantes a lo largo de la vida universitaria. Además, posibilita generar conocimiento nuevo y experiencias en el hábito de la investigación, lo cual se refleja en los aportes que pueda dar a la sociedad. Es una de las mejores herramientas para lograr un óptimo proceso de aprendizaje y el desarrollo de las habilidades y conocimientos, los que permiten una mejor comprensión e interpretación de la realidad.

La investigación juega un rol central porque posibilita desarrollar la curiosidad y establecer un contacto con la realidad y los conocimientos adquiridos. Asimismo, es una estrategia más en el proceso de aprendizaje, una experiencia que sirve para enriquecer y crecer tanto en el ámbito académico como en el personal.

Al ser facilitadoras de este proceso, en este caso se conoce detalladamente la gestión y las implicaciones que tiene la UCAD San Rafael de Heredia con la ejecución de su gestión en el desarrollo del cantón. Al respecto, la UCAD San Rafael de Heredia ejerce una labor importante en el cantón porque colabora en la formulación y ejecución de distintos proyectos para beneficiarlo.

Por el acercamiento y la interacción que se ha tenido con la organización, ya que años atrás se conocieron algunas de sus actividades y proyectos, se estableció analizar más a fondo cómo se gestionaba cada uno.

El periodo seleccionado para efectuar el análisis del proceso de gestión es del 2012 al 2018. Se eligió este periodo porque en los últimos años la UCAD San Rafael de Heredia ha estado participando de forma más activa en el cantón y ha influido en las diferentes comunidades con la ejecución de proyectos y actividades. Se debe añadir que en los últimos años se han unido cada vez más organizaciones a este ente para trabajar en conjunto.

Realizar el análisis del proceso de gestión de esta organización ayuda a conocer a profundidad cuáles son sus fortalezas y debilidades, determinando en qué se puede mejorar o corregir para la gestión que efectúa dicha organización. Esto también será beneficioso para la UCAD San Rafael de Heredia, al poder saber cómo es vista su gestión y cómo fortalecerla.

Contexto de la situación problemática

Contexto internacional

El desarrollo comunitario se ha ligado a tener responsabilidad y aportar en la resolución de los problemas de las comunidades. Un escenario comunitario incorpora múltiples actores sociales, para que sean estas personas quienes

transformen la realidad y hagan cambios sociales que orienten al desarrollo de una comunidad.

Las experiencias de desarrollo comunitario promueven la participación ciudadana, redes de apoyo, estructuras y grupos organizacionales que ayudan a la superación de problemáticas colectivas.

La expresión “desarrollo de la comunidad” se ha incorporado a nivel internacional para designar aquellos procesos en los cuales una población crea organizaciones que suman al papel del Gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades.

Según Keller (como se citó en Mora, 2010), hay dos tipos de organización que podrían catalogarse como antecedentes históricos directos del movimiento comunal. Una son las sociedades de organización de la caridad que surgieron en Londres, Inglaterra, en 1869 y se desarrollaron posteriormente en Estados Unidos de América. Eran organizaciones que trataban de canalizar la ayuda económica de familias pobres. Lo que primeramente fue una labor de coordinación de servicios y bases de datos sobre beneficiarios, muy pronto se transformó en funciones de planeamiento que incidieron en otras opciones de organización de la comunidad para fines sociales (p. 37).

Mora (2010) rescata que otra de las organizaciones históricas fueron las llamadas residencias sociales que en países europeos y africanos impulsaron los proyectos comunales autóctonos y el mejoramiento de las comunidades desde los barrios hasta el nivel nacional.

Entre los años 1949 y 1951, la Organización de las Naciones Unidas acuñó el término “desarrollo de la comunidad” en la considerada Carta Magna del Desarrollo de la Comunidad, donde señala que tal desarrollo se relaciona con:

Aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar éstas a la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional (López y Cruz, s.f.).

Por otra parte, Bonfiglio (1982) (como se citó por Araujo, 2013) al comentar sobre el desarrollo de la comunidad, muestra cómo surge y se posiciona en la década de los 20 en los continentes de África y Asia, como una forma de ejercer un “mejor control sobre las poblaciones sometidas”.

Asimismo, señala que los programas de desarrollo de la comunidad tuvieron relevancia durante el período de descolonización de los continentes mencionados. “Lo que merece destacarse es que el desarrollo de la comunidad en cuanto a técnica (o conjunto de técnicas) de intervención, tiene su origen inmediato en la crisis del sistema colonial del siglo XX” (p. 17).

Diéguez (2002) menciona que en América Latina, durante la década de los 60, el desarrollo comunitario se constituyó mediante “el asesoramiento de organismos internacionales, organizaciones burocráticas y tecnológicas de desarrollo comunitario y los gobiernos implementaron bajo ese rótulo importantes planes y programas de desarrollo de comunidades” (p. 7).

América fue históricamente un lugar donde se realizaron los más diversos experimentos en materia comunitaria; un lugar de utopías, de ensayos sociales y comunitarios, algunos de estos que opacan los más ambiciosos programas de desarrollo de comunitario que se pretenden realizar hoy.

Pero, por otro lado, en Asia y África el desarrollo comunitario es una técnica de acción social enfocada a mejorar las condiciones de vida de la población. Siendo esto un “proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación de ésta, y la mayor confianza posible de su iniciativa” (Ander-Egg, 2006, como se citó en Gómez, 2008).

Así, en el desarrollo comunitario se priorizó como un eje fundamental de su quehacer el desarrollo de los sujetos a partir de su participación en los procesos para satisfacer necesidades. Además, en concordancia con lo expuesto, el desarrollo de la comunidad ha sido definido de maneras distintas de acuerdo con cada país y ha tomado características propias según el contexto de su aplicación.

Con el propósito de contar con aproximaciones del desarrollo comunitario y ver de qué forma se organizan los países, se efectuó un abordaje internacional

considerando países como Chile, Colombia, Guatemala y El Salvador con respecto a la experiencia en desarrollo comunitario.

Tabla 1. *La experiencia en Chile, Colombia, Guatemala y El Salvador en desarrollo comunitario*

País	Experiencia de Chile, Colombia, Guatemala y El Salvador
Colombia	<p>Para generar proyectos que aborden las necesidades de las comunidades de Colombia, se encuentran las juntas de vecinos, las cuales tienen como fin promover la integración, participación y desarrollo de los vecinos de una localidad. Las juntas de vecinos pueden gestionar la solución de problemas ante las autoridades, proponer y ejecutar proyectos que beneficien a los vecinos y determinar carencias de infraestructura (alcantarillado, iluminación, entre otros).</p> <p>Los requisitos para integrar las juntas de vecinos son ser mayor de catorce años y residir en la unidad vecinal respectiva, con el fin de que los integrantes de las juntas puedan tener derecho a voz y voto en las asambleas de las juntas; elegir y ser elegidos en los cargos de las juntas; presentar cualquier iniciativa, proyecto o propuesta al directorio y proponer censura a cualquiera de los miembros del directorio.</p> <p>Para la creación de cada junta de vecinos en las comunidades, debe existir constancia de la voluntad de un número de vecinos, dependiendo del número de habitantes; a continuación, se muestra un ejemplo de esto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 vecinos en las comunas de hasta 10 mil habitantes. • 100 vecinos en las comunas de más de 10 mil y hasta 30 mil habitantes. • 150 vecinos en las comunas de más de 30 mil y hasta 100 mil habitantes. • 200 vecinos en las comunas de más de 100 mil habitantes.

	<p>Una vez integrada la junta por el respectivo número de miembros, se constituye una asamblea ante un funcionario municipal designado por el alcalde, un notario o un oficial del Registro Civil. Así, se establece una junta directiva de vecinos con personalidad jurídica.</p> <p>Los recursos con los que trabajan las juntas de vecinos se obtienen por medio de una cuota por cada uno de sus integrantes, cobrando cuotas extraordinarias, o por la generación de ingresos propios mediante actividades como rifas, fiestas, entre otras.</p> <p>Estos fondos son aparte del que otorga cada municipalidad por medio del Fondo de Desarrollo Vecinal, destinado a financiar proyectos específicos que una junta presente para el desarrollo de la comuna. El fondo cuenta con aportes del municipio, de los vecinos y del presupuesto de la nación. Cada concejo municipal decide cómo se postula y opera este fondo.</p> <p>Las juntas se dividen y se agrupan de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad vecinal: Cada una de las subdivisiones de una comuna, dentro de las cuales se constituyen las juntas de vecinos. • Unión comunal: La agrupación de juntas de vecinos de una misma unidad comunal. • Comité de vecinos: Un grupo al cual la junta de vecinos le delega ciertas atribuciones para tareas específicas, pero no tiene personalidad jurídica y siempre debe estar supeditada a las decisiones de la junta (Ministerio de Interior, Bogotá, Colombia, 2019).
	<p>El desarrollo comunal en este país es en gran parte debido a las juntas de acción comunal, las cuales se encuentran conformadas principalmente por los líderes sociales y políticos de cada comunidad. Hoy se encuentran ubicadas en el ámbito rural y urbano</p>

<p>Chile</p>	<p>aproximadamente 45 000 juntas de acción comunitaria, regidas bajo la Ley 19 del año 1958.</p> <p>Estas juntas realizan proyectos en las comunidades como la construcción de obras de infraestructura: puentes, caminos, puestos de salud y de policía, plazas de mercado, acueductos, alcantarillados, redes eléctricas, programas de vivienda por autoconstrucción y empresas rentables comunales.</p> <p>En el año 1973 se abre paso a la creación de la Asociación Municipal de Juntas de Acción Comunal, que pretende ser un interlocutor válido para concertar programas de desarrollo social y, por ende, de interés común. La constitución de esta corresponde a cada uno de los municipios, localidades o comunas y corregimientos.</p> <p>Existen las federaciones departamentales y municipales de acción comunal, las cuales son un espacio representativo para la interlocución con los Gobiernos departamentales y ciudades capitales. A su vez, está la Confederación Nacional de Acción Comunal, como instancia nacional que consolida la estructura organizacional de primero, segundo, tercero y cuarto grado.</p> <p>Todas las organizaciones mencionadas tienen como objetivo generar un impacto en los ámbitos social, de infraestructura y humano en las comunidades que se desarrollan (Ley 20131, 2006).</p>
<p>Guatemala</p>	<p>En este país el desarrollo comunitario se lleva a cabo desde las asociaciones comunitarias, las cuales tienen como objetivo primordial “lograr un lugar confortable para vivir, en donde todos los habitantes formen parte de un amplio círculo de confraternización en el que ayudan y elevan la conciencia de la comunidad” (Asociaciones comunitarias en Guatemala, 2015).</p> <p>Otra forma en las que son llamadas estas organizaciones son asociaciones de vecinos o comités; en estas no existe un mínimo o un</p>

	<p>máximo de integrantes, estos son los responsables de la organización y desarrollo de cada asociación que integren.</p> <p>Los comités obtienen recursos de actividades como trabajar con otras organizaciones que apoyan personas que no sean de su comunidad y de la recaudación de fondos para el mejoramiento de un área.</p> <p>A su vez, existe una entidad que colabora con las asociaciones, conocida por sus siglas como CEDIC (Centro de Desarrollo Integral Comunitario), la cual es una institución de servicio social, privada, sin fines de lucro y sin discriminación de ninguna índole, que tiene como propósito accionar y apoyar al desarrollo integral de las personas de escasos recursos económicos de las áreas marginales y rurales de Guatemala.</p> <p>Esta organización brinda apoyo a las diferentes necesidades que poseen los comités, con la finalidad de que estos puedan llevar a cabo los proyectos para satisfacer las necesidades de cada comunidad (Asociaciones comunitarias en Guatemala, 2015).</p>
<p>El Salvador</p>	<p>En El Salvador el desarrollo comunitario se da mediante asociaciones que buscan el progreso de las comunidades. Por un lado, existe la Asociación de Desarrollo Comunitaria (ADESCO), la cual es un ente de organización de la comunidad para promover el desarrollo a nivel comunal. Trabaja junto a la alcaldía para la promoción e implementación de proyectos que beneficien a la comunidad y mejoren sus condiciones de vida, en áreas tales como salud, educación, agua o infraestructuras (ADESCO, 2019).</p> <p>También se encuentra la Asociación Nuevo Amanecer (ANADES), la cual es una organización de la sociedad civil, sin fines de lucro, surgida de comunidades eclesiales de base en El Salvador, cuyo propósito es promover el desarrollo integral de las comunidades pobres y marginadas por la sociedad, como fuerza capaz de transformar su realidad,</p>

	<p>trabajando en forma conjunta para lograr un medio de vida justo (ANADES, 2019).</p> <p>Asimismo, está la Asociación Amanecer Solidario (ASOL), que es una organización no gubernamental para el desarrollo (ONGD), la cual busca la promoción de la solidaridad entre los pueblos. Colabora con la asociación ANADES trabajando de la mano para el desarrollo integral de las familias y comunidades de El Salvador. También se basa en dos líneas de trabajo: acciones de sensibilización y promoción de proyectos autosostenibles (ASOL, 2019).</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se aprecia, cada país debe promover el desarrollo comunitario de distintas formas, para lo cual se establecen diferentes tipos de organizaciones, pero teniendo claridad de que el desarrollo comunitario es un proceso que busca crear condiciones de progreso para toda la comunidad, con la participación de esta.

Asimismo, se nota que el desarrollo comunitario es de suma importancia para el desenvolvimiento de las comunidades, puesto que ayuda a las personas a contextualizar, organizar, planear y emprender programas de acción comunitaria dirigidos a problemáticas que surgen dentro de la misma comunidad.

La organización comunitaria en los diversos países tiene como propósito fortalecer las capacidades y habilidades de las personas que la integran, indiferentemente de los recursos que se posean. Cada país conduce el desarrollo según sus posibilidades, sin embargo, la organización que genere los grupos puede utilizar los recursos colectivos, ya sean humanos, materiales y económicos, para lograr los objetivos propuestos y, de esta manera, generar una mejor calidad de vida a las personas que la integran.

Contexto nacional

En el caso de Costa Rica, el movimiento comunal llegó a constituirse en la organización popular más numerosa del país; o bien, desde una perspectiva cualitativa, como sostiene Alvarenga (como se citó en Mora, 2010), se puede afirmar que la mayor parte de las luchas cívicas ha encontrado su liderazgo en el movimiento comunal (p. 38).

En Costa Rica se impulsa el desarrollo comunitario mediante las uniones cantonales y las asociaciones de desarrollo integral. Un acontecimiento de gran relevancia a nivel nacional fue la creación de Ley 3859, Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), en el año 1967, la cual consta de 43 artículos con redacción general y cuya aplicación se desarrolla en 98 artículos del reglamento.

En el primer artículo se señala que una de las instituciones nacionales que es referente en el tema de desarrollo comunitario y lo impulsa es la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) (Ley 3859, 1967). Este ente es un órgano del Poder Ejecutivo, adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, el mismo cumple la función de ser un instrumento básico de desarrollo, con el objetivo de fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las comunidades del país.

Es visto como un instrumento básico de organización de las diversas comunidades del país, que tiene como propósito conseguir la participación de estas, cumpliendo de este modo con el Plan Nacional de Desarrollo.

Entre los principales principios y objetivos que destaca la Ley 3859 (1967), sobresalen los siguientes:

- a) Promover la creación de oportunidades para el perfeccionamiento integral de la persona humana, descubrir sus capacidades y cualidades y canalizarlas en beneficio de la comunidad y del país.
- b) Establecer el clima propicio para la creación de nuevos valores y la adaptación de nuevos hábitos y actitudes, a través de un proceso de perfeccionamiento interno de la población que asegure su participación y

consciente en las decisiones y acciones para resolver los problemas económicos y sociales que la afectan.

- c) Crear por medio de un proceso educativo de perfeccionamiento individual y de las instituciones democráticas, una conciencia colectiva de responsabilidad mutua por el desarrollo nacional en todos los órdenes, por medio del estímulo y orientación de organizaciones distritales, cantonales, provinciales, regionales y nacionales.
- d) Coordinar y orientar los programas públicos y privados para la aplicación de los principios, métodos y técnicas del desarrollo de la comunidad.
- e) Realizar estudios e investigaciones sociales y contribuir a establecer los canales adecuados en ambas direcciones entre las comunidades y los organismos técnicos, administrativos, legislativos y políticos en general.
- f) Planear y promover la participación y organizada de las poblaciones en los programas nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social.
- g) Evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad, para garantizar su ajuste a los principios y técnicas adoptados por la presente ley y su respectivo reglamento.
- h) Entrenar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías, en el uso y manejo de las técnicas de desarrollo de la comunidad.
- i) Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad.
- j) Coordinar la asistencia técnica y económica internacional de cualquier clase que se dé al país, para promover el desarrollo comunal.
- k) Inscribir, conforme a esta ley, a las asociaciones y grupos para el desarrollo de la comunidad, ya existentes o que lleguen a establecerse (art. 3).

En la ley mencionada, se establecen los tipos de estructuras organizacionales comunales que se encuentran en el país:

- Organizaciones de primer grado: las asociaciones de desarrollo integrales y específicas.
- Organizaciones de segundo grado: las uniones cantonales o zonales de asociaciones de desarrollo, producto de la alianza de asociaciones.
- Organizaciones de tercer grado: las organizaciones de carácter provincial o regional que engloban a las uniones cantonales y/o zonales.
- Organizaciones de cuarto grado: la confederación nacional que es la unión de las organizaciones de tercer grado (Ley 3859, 1967).

Además, en la Ley 3859 (1967) se indica mediante su artículo 63 lo siguiente:

Las asociaciones de desarrollo cuya área jurisdiccional esté comprendida dentro del territorio que abarca un cantón o zona, podrán integrarse en uniones cantonales o zonales, siempre que haya consenso y participación por lo menos más de la mitad de las asociaciones comprendidas dentro del mismo cantón o zona.

De esta forma, en el país los cantones cuentan con asociaciones de desarrollo, uniones cantonales de asociaciones de desarrollo y federaciones de uniones cantonales o zonales.

Por ejemplo, la Federación de Uniones Cantonales o Zonales de San José, en la cual se encuentran varias uniones cantonales de asociaciones de desarrollo de esta provincia, como:

- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Acosta.
- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Alajuelita.
- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Santa Ana.
- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Mora.
- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Moravia.

Tomando como ejemplo la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de Acosta, a esta unión se encuentran afiliadas las asociaciones de desarrollo de Chirracá, Palmichal, San Ignacio y Cangrejal.

A continuación, se presenta una descripción de los diferentes contextos de UCA del país, con el fin de conocer cuál es el papel que ejerce cada una y, de esta manera, tener un panorama diverso para poder comparar la labor y el manejo que hace cada una.

Se debe tomar en cuenta que cada UCA es distinta, algunas poseen más recursos económicos que otras, atienden a mayores poblaciones, las comunidades en las que se encuentran carecen de servicios básicos o son zonas vulnerables. Por esta razón, se consultó a DINADECO y se seleccionaron dos panoramas de UCA completamente diferentes; así, hay dos que cuentan con mayores recursos económicos y una organización activa, y las otras dos restantes son organizaciones con mayores dificultades localizadas en zonas vulnerables y con menor cantidad de recursos económicos.

A continuación, se presentan las aproximaciones de la gestión de las otras UCA seleccionadas, con el objetivo de conocer las prácticas que llevan a cabo.

Tabla 2. La experiencia de uniones cantonales en gestión de proyectos a nivel de país

Unión cantonal	Experiencia
<p>Tibás</p>	<p>Cuenta con 18 asociaciones de desarrollo afiliadas. En promedio, por año desarrolla seis proyectos de impacto cantonal en áreas como deporte, infraestructura y social.</p> <p>Entre los proyectos más sobresalientes en los últimos cinco años, destacan remodelación de parques, talleres de capacitación, además de talleres de niñez y adolescencia en conjunto con la Junta de Protección de Niñez y Adolescencia y la Red Institucional de Niñez.</p> <p>La colaboración que les brinda a las asociaciones de desarrollo afiliadas en los proyectos es de dos tipos; en algunas ocasiones económicamente, en otras aportando los contactos necesarios para llevar a cabo los proyectos.</p> <p>Entre los otros actores, está la colaboración de la Municipalidad de Tibás, Ministerio de Cultura, Patronato Nacional de la Infancia (PANI), Universidad de Costa Rica (UCR), Universidad Nacional (UNA), Universidad de Iberoamérica (UNIBE), Ministerio de Salud, DINADECO y Banco Popular.</p> <p>Los recursos para realizar los diversos proyectos salen de los fondos de la Unión Cantonal, en otros casos de las alianzas hechas con distintas instituciones. Todo esto con el fin de mejorar el cantón de Tibás.</p> <p>Entre los retos que debe afrontar la Unión Cantonal de Tibás, se encuentran organizar y dirigir correctamente, así como crear recursos económicos propios por medio de contactos y el fortalecimiento de alianzas.</p>

<p>Talamanca</p>	<p>Cuenta con cuatro asociaciones de desarrollo inscritas. En la actualidad, está inactiva ya que no hay participación de las asociaciones de desarrollo afiliadas.</p>
	<p>Entre los proyectos más sobresalientes, destacan fiestas para los niños de la comunidad, donación de útiles escolares, pintura de escuela y piedrilla para caminos.</p> <p>Otros actores que colaboran son la Municipalidad de Limón, UCR y DINADECO.</p> <p>Existe muy poca comunicación entre las ADI del cantón de Talamanca; asimismo, la falta de recursos es una de las problemáticas más graves que sufre la Unión Cantonal pues no posee los recursos para cubrir necesidades básicas del cantón, convirtiéndose esta en una de las razones principales por las que se encuentra inactiva.</p>

<p>Santo Domingo</p>	<p>Todas las asociaciones de desarrollo del cantón domingueño se encuentran afiliadas a la Unión Cantonal. Tienen un promedio de dos reuniones mensuales y generan aproximadamente de cuatro a cinco proyectos anuales.</p> <p>Las ADI afiliadas desarrollan un promedio de tres proyectos anuales en los cuales se requiere la colaboración de la Unión Cantonal por medio de materiales y asesoría.</p> <p>La Unión Cantonal genera ingresos propios mediante el alquiler de salones comunales y locales comerciales, sin embargo, dicho ingreso no es fijo, por lo que se ve obligada a ejecutar actividades junto a las ADI para generar recursos propios; entre estas actividades, resaltan bailes, ventas de comida, bingos, entre otras.</p> <p>Entre las debilidades que presenta la Unión Cantonal de Santo Domingo, está la falta de compromiso y comunicación por parte de algunas ADI afiliadas y la poca participación de la comunidad del cantón en las asociaciones.</p>
<p>Parte este de Río Abajo Puerto Viejo</p>	<p>La unión zonal de la parte este de Río Abajo de Puerto Viejo es una organización que busca incentivar a que el pueblo luche por un crecimiento. Dicha unión zonal se encuentra integrada por tres asociaciones de desarrollo integral, las cuales también estas aliadas con la unión cantonal de Puerto Viejo de Sarapiquí.</p> <p>Para poder gestionar proyectos, analiza las necesidades de las comunidades mediante asambleas, hace las propuestas y selecciona los proyectos que están a su alcance.</p> <p>La mayoría de sus proyectos se ha posicionado desde la parte de infraestructura. Los proyectos sobresalientes y en los que está trabajando son: la compra de material para la reestructuración de la plaza de deportes en la comunidad de Arbolito, la construcción de una bodega en la comunidad de La Gata y la construcción de un salón</p>

	<p>comunal en la media vuelta y aulas escolares. Estos proyectos los trabaja de la mano con las asociaciones de desarrollo afiliadas y la cooperación del pueblo.</p> <p>Los recursos para esta Unión son pocos; sin embargo, realiza diversas actividades como bingos, rifas o búsqueda de patrocinadores para complementar el 2 % que le brinda DINADECO y, de este modo, se ayuda para gestionar los proyectos.</p> <p>La ayuda también se hace presente mediante la Federación de Uniones Cantonales de Heredia e instituciones privadas, las cuales le proporcionan capacitación y motivación para efectuar las acciones.</p> <p>No obstante, el vicepresidente de la Unión comenta que esta se encuentra abandonada, DINADECO pone muchas trabas para la aprobación de proyectos y hay muy mala comunicación entre las partes.</p> <p>A pesar de que es una Unión muy comprometida y con muchas ganas de trabajar, existen debilidades, como por ejemplo, la poca capacitación con respecto a las funciones de los representantes y al uso de la tecnología, ocasionado que no pueda gestionar de la mejor manera los proyectos.</p> <p>Entre sus principales retos, esta la creación de mejoras a la comunidad en temas de infraestructura, manejo de la tecnología, mayor capacitación para la aprobación de proyectos y generación de recursos económicos.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

Por medio de estas aproximaciones se evidencia que las UCA que poseen mayor cantidad de recursos económicos son aquellas en las que se desarrollan más proyectos para las comunidades y poseen mejor interacción con diversas organizaciones, las cuales colaboran para la gestión de proyectos. Caso contrario

de las UCA que poseen un porcentaje menor de recursos económicos, lo cual las limita para la realización de proyectos.

A su vez, los proyectos de estas organizaciones son muy distintos a las primeras mencionadas, ya que son para cubrir necesidades básicas como construcción de caminos, donación de útiles escolares, construcción de salones o aulas escolares; mientras que las que poseen mayor recurso económico lo destinan a remodelar infraestructura y generar talleres con temáticas de interés para la comunidad que atienden.

Un aspecto que tienen en común las UCA entrevistadas es la búsqueda constante de generar recursos propios con el propósito de obtener una mayor cantidad de recursos económicos y desarrollar proyectos.

Por otro lado, es importante conocer trabajos finales de graduación vinculados al tema de investigación, que se desarrollaron en el país. Para esto, se indagaron investigaciones respecto a temas organizacionales que involucran a las ADI y las UCA.

Tabla 3. *Trabajos finales de graduación con respecto al desarrollo comunal*

Investigación	Descripción	Autor	Año
Articulación entre la planificación municipal y comunal, el caso de la municipalidad y las asociaciones de desarrollo integral del distrito central de San Ramón, Alajuela.	Expone el análisis de la articulación mediante la cual se integra la planificación municipal y comunal, a partir de la transferencia de fondos municipales o gubernamentales hacia asociaciones de desarrollo integral	Daniel Andrés Picado Roblero	2015-2016

	del distrito central de San Ramón de Alajuela, para el desarrollo y la ejecución de proyectos de interés social y comunal.		
Propuesta de un modelo de autogestión comunitaria para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades en Costa Rica a partir del caso de estudio	Consiste en proponer un modelo de autogestión comunitaria que pueda responder a las necesidades de las organizaciones comunales, tomando	Joselyn Corrales Solís Carlos Rojas Salas Adriana Sancho Herrera	2017
de la Unión Cantonal de Asociaciones de Moravia (UCAMO).	como referencia la UCAMO.		
La planificación en asociaciones de desarrollo comunal del distrito central de San Ramón Alajuela.	Investiga las causas por las cuales las asociaciones de desarrollo comunal del distrito central de San Ramón, Alajuela, no están en condiciones de planificar sus actividades.	María Isabel Ramírez Fernández	2005

Gestión financiera de los recursos asignados por la Dirección Nacional de Desarrollo de la comunidad a las asociaciones de desarrollo de la comunidad.	Analiza la gestión financiera que aplica DINADECO en la supervisión y uso de los recursos financieros asignados a las ADI.	Katherine Espinoza Castro Viviana Montero Rojas Kimberly Parra Espinoza	2013
--	--	---	------

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Contexto local

Por otra parte, en el contexto del cantón de San Rafael, de acuerdo con el *Estudio de factibilidad: ruta turística San Rafael de Heredia*, San Rafael es el quinto cantón de la provincia de Heredia y se localiza al noroeste de la provincia, al sur en las faldas del inactivo Volcán Barva de la Cordillera Volcánica Central. Este cantón está dividido en cinco distritos, los cuales son San Rafael que es la cabecera del cantón, San Josecito, Santiago, Ángeles y Concepción (Arévalo, Montero y Quesada, 2017, p. 15).

San Rafael de Heredia es un pueblo que ha desarrollado la agricultura desde sus inicios, es un cantón posicionado con agricultores dedicados al café, maíz y lechería principalmente. Su economía no solo se basa en la agricultura, también se hacen presente el comercio y servicios.

En la localidad de San Rafael se encuentran instituciones que velan por el bienestar y desarrollo de la comunidad, entre estas resalta como el principal ente el Gobierno local, es decir, la Municipalidad del cantón. A su vez, otras organizaciones son el Ministerio de Salud, Club de Leones, Cruz Roja, Instituto Nacional de Aprendizaje, entre otras.

Otra organización con gran trayectoria en el cantón es la UCAD San Rafael de Heredia. En sus inicios surgió con cinco asociaciones, pero con su crecimiento se

han afiliado doce asociaciones de desarrollo integral específicamente del cantón, a la vez se trabaja con otras organizaciones como el Comité de Deportes, el Comité Tutelar de la Niñez y la Adolescencia, la Cruz Roja y la Municipalidad.

La UCAD San Rafael de Heredia es un ente al que acuden todas las organizaciones mencionadas con el fin de buscar mejorar las condiciones del cantón y algún tipo de colaboración en recursos como financiero, humano y físico.

Mediante la gestión de este ente, se facilitan en el cantón los procesos de promoción, organización, fortalecimiento, coordinación y participación de las organizaciones de desarrollo comunal.

Dicha organización se caracteriza por dos aspectos, los cuales se indican a continuación: colabora y aborda las necesidades que tienen los ciudadanos en varios temas como infraestructura, ambiental, salud, entre otros, los cuales permiten satisfacer e impulsar la calidad de vida de las personas que habitan en el territorio.

Por otro lado, promulga y vigila medidas que ayudan al desarrollo sostenible del territorio en lo que respecta a zonas verdes y espacios de recreación del lugar. Al estar activo e incentivando el desarrollo del cantón, la participación se refleja en las acciones que se lleven a cabo.

La UCAD San Rafael de Heredia es una organización que impulsa por otra parte la participación de los rafaeeños en los distintos espacios y actividades que incentiva la Unión como tal. El liderazgo y el trabajo en equipo sobresalen en esta organización.

De igual modo, es relevante conocer acerca de trabajos finales de graduación que se hayan desarrollado en el cantón de San Rafael de Heredia y se relacionen a la investigación y todo el entorno del desarrollo comunitario. Seguidamente, se presentan los mismos:

Tabla 4. Trabajos finales de graduación en San Rafael de Heredia

Investigación	Descripción	Autor	Año
Vinculación de la gestión municipal y la participación ciudadana: el caso del cantón de San Rafael de Heredia, administraciones 2006-2010.	Formulan una propuesta de desarrollo y ampliación de la participación ciudadana a partir de un análisis de la relación existente entre la gestión municipal y participación ciudadana en el Cantón de San Rafael de Heredia.	Andrea Arroyo Hidalgo Carolina Ramírez Gutiérrez	2006, 2010 y 2011
Gestión comunitaria de residuos sólidos orgánicos en San Rafael de Heredia.	Desarrolla una propuesta de tratamiento de residuos sólidos orgánicos adaptada a la comunidad en el cantón de San Rafael de Heredia, asegurando así la adecuada gestión cíclica de los residuos orgánicos en el ambiente.	David Fonseca Rojas Jorge Rodríguez Álvarez	2012

Fuente: Elaboración propia, 2019.

d) Políticas gubernamentales

En este apartado se describen las políticas gubernamentales y leyes asociadas con la investigación, así como iniciativas que se hayan realizado sobre la problemática en estudio y el marco legal relacionado.

En el año 1967 se impulsó una ley específica con respecto a las organizaciones comunales por medio de la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal (DINADECO), siendo esta la Ley 3859, denominada “Sobre el desarrollo de la comunidad”. En esta se establece que la tarea principal de DINADECO es fomentar, orientar, coordinar y evaluar el proceso de organización de las comunidades, para lograr su participación y concientización en el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país.

El nacimiento de DINADECO se inscribe dentro de una muy larga tradición del Estado costarricense relacionada con la promoción de la organización comunitaria. Al respecto, al finalizar los años sesenta del siglo XX en Costa Rica se iba incrementando la diversidad de instituciones con fines asociados a la organización y gestión comunal, por lo tanto, se creó la ley que respalda a DINADECO y a las demás organizaciones involucradas en el desarrollo y progreso comunal.

Con base en esta ley, se establecieron normas que debe cumplir cualquier asociación de desarrollo comunal; sin embargo, para esto existe una estructura donde se encuentran organizaciones de base, de segundo, tercero y cuarto nivel.

En el caso de las UCA, estas se encuentran en el segundo nivel, por lo cual les corresponde desarrollar proyectos con la Municipalidad y otras organizaciones que buscan el progreso del cantón.

La Ley 3859 (1967), en el capítulo V, denominado: “De las uniones, federaciones y la Confederación”, artículo 65, expresa los fines y propósitos de las uniones cantonales, federaciones y la Confederación. Entre los objetivos, están:

- a. Propiciar un clima de solidaridad y cooperación entre las organizaciones comunales del cantón, zona, región o provincia y a nivel nacional, para la

participación de la población en los procesos de desarrollo local, cantonal, regional, provincial y nacional.

- b. Realizar planes, programas y proyectos de capacitación para líderes comunales de las organizaciones, mediante un sistema de trabajo que consolide el movimiento comunal.
- c. Ejecutar actividades permanentes de divulgación e información que permitan extender los principios de desarrollo de la comunidad.
- d. Establecer mecanismos de coordinación y comunicación con las organizaciones bajo su jurisdicción, que permitan el trabajo dentro de una estrategia de desarrollo socioeconómico y cultural.
- e. Lograr convertirse en instrumentos para la participación ciudadana, en la toma de decisiones del desarrollo local hasta el nivel nacional.

La UCA en el marco legislativo actualmente cuenta con un estatuto que fue modificado el 18 de mayo del 2013, su versión original viene desde los años 70. El estatuto cuenta con ocho capítulos y cada uno tiene diversos artículos.

Los temas referentes a cada capítulo están ligados a la constitución, sede y objetivos; las organizaciones afiliadas; los órganos de la Unión; las funciones tanto de la Junta Directiva como de los miembros que pertenecen a esta, así como de la Secretaría General. De igual modo, se especifican los recursos y la disolución de la unión cantonal.

Según el artículo 5 del Estatuto de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Comunal de San Rafael de Heredia (2013), los objetivos de esta organización son:

- a) Promover, consolidar y fortalecer el movimiento comunal.
- b) Defender el medio ambiente.
- c) Gestionar recursos materiales, tecnológicos, financieros y de cualquier otra índole para respaldar los procesos de desarrollo planificados de las comunidades promovidos por sus organizaciones afiliadas.

- d) Fortalecer la capacitación de los dirigentes comunales en todos los niveles: asociados y directivos.
- e) Asesorar en los aspectos administrativos, técnicos y legales a sus organizaciones afiliadas para el buen desarrollo de sus programas y proyectos de desarrollo.

Para el cumplimiento de estos objetivos, se realizan las siguientes actividades:

- a) Firmar convenios con la Municipalidad de San Rafael de Heredia, que permitan una activa participación del movimiento comunal en la toma de decisiones del cantón.
- b) Apoyar las realizaciones de obras y actividades de trascendencia de las asociaciones de desarrollo del cantón de San Rafael.
- c) Promover la participación de las asociaciones de desarrollo del cantón en la toma de decisiones y soluciones de problemas de carácter local o cantonal.
- d) Apoyar las actividades de interés cantonal o nacional promovidos por otros organismos u organizaciones democráticas.
- e) Realizar planes, programas y proyectos de capacitación para líderes comunales de las organizaciones, mediante un sistema de trabajo que consolide el movimiento comunal.
- f) Recaudar contribuciones entre sus miembros, para financiar la consecución de sus objetivos esenciales (UCAD San Rafael, 2013).

Se evidencia que por medio de la Ley 3859 la UCAD San Rafael de Heredia se rige para ser una de las organizaciones que vela por el bienestar y el desarrollo del cantón, ya que como establece dicha ley, uno de sus pilares fundamentales es el desarrollo cantonal; también, con el respaldo de esta ley, se ejecutan proyectos y actividades para que el cantón de San Rafael se desarrolle de la mejor manera.

Por otra parte, en el Reglamento a la Ley 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad, en su capítulo IV, artículo 11, se indica que las asociaciones para el desarrollo de la

comunidad son organismos comunitarios de primer grado, con una circunscripción territorial determinada; además:

Son entidades de interés público, aunque regidas por las normas del derecho privado, y como tales, están autorizadas para promover o realizar un conjunto de planes necesarios para desarrollar social, económica y culturalmente a los habitantes del área en que conviven, colaborando para ello con el Gobierno, las municipalidades y cualesquiera organismos públicos y privados. De esta misma forma se incorporan a las estrategias y planes de desarrollo regional y a la descentralización (Decreto Ejecutivo 26935, 1998).

En otras palabras, las asociaciones son un grupo organizado de personas dentro de una comunidad que busca realizar todo tipo de acciones para mejorar las condiciones sociales, económicas, culturales y ambientales del área en que conviven.

Según el artículo 18 de la ley que respalda a las ADI, estas asociaciones están “obligadas a coordinar sus actividades con las que realice la municipalidad del cantón respectivo, a fin de contribuir con su acción al buen éxito de las labores del organismo municipal y obtener su apoyo” (Ley 3859, 1967).

Existen dos tipos de asociaciones de desarrollo comunal:

- **Integrales:** Representan a personas que viven en una misma comunidad y para su constitución es necesario que se reúnan por lo menos cien de ellas, mayores de quince años.
- **Específicas:** su finalidad es desarrollar objetivos específicos que favorezcan a una comunidad. Para su constitución es necesario que se reúnan por lo menos cincuenta personas, mayores de quince años.

El conocer con detalle cómo se refleja el desarrollo comunitario desde la parte gubernamental permite reconocer dicho proceso comunal y, por ende, tener una aproximación de lo que este desarrollo conlleva.

e) Objetivo general y específicos

Objetivo general

- Analizar el rol por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en el desarrollo comunitario del cantón en el periodo del 2012 al 2018, para la creación de una propuesta de fortalecimiento para su gestión.

Objetivos específicos

- Describir la gestión que realiza la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia con respecto al desarrollo comunitario en el cantón.
- Caracterizar el rol de las organizaciones que trabajan de manera conjunta con la Unión Cantonal, reconociendo el desarrollo comunitario en el cantón de San Rafael.
- Generar una estrategia de fortalecimiento para la gestión de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, que permita el mejoramiento de la organización.

Capítulo II. Fundamentación teórica

a) Esquema conceptual

A continuación, se muestra un esquema acerca de los conceptos básicos para la investigación: *La organización comunal y su rol en el desarrollo comunitario: la experiencia de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en el periodo del 2012 al 2018.*

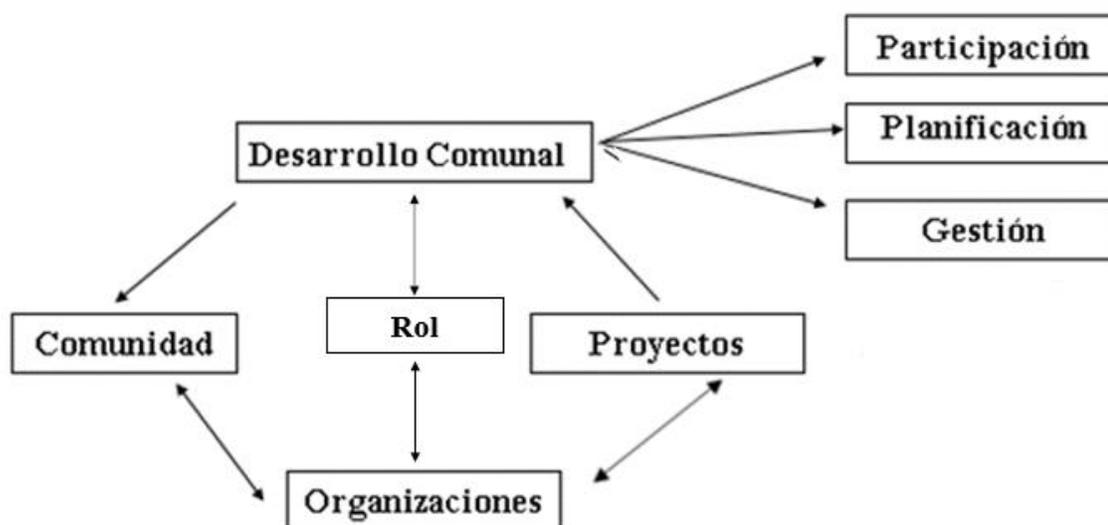


Figura 1. Mapa de conceptos claves para la investigación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Desarrollo

Existen diferentes tipos de desarrollo, por ejemplo, humano, local, rural, comunitario, entre otros. En el caso de esta investigación, se profundizó en los tipos comunitario y local.

Para la elaboración de la investigación, se inició por el abordaje teórico general en cuanto a cómo el desarrollo comunal busca la unión de las comunidades para solventar necesidades o problemáticas y cooperar en el desarrollo económico y social de las comunidades.

Al trabajo social comunitario se le han designado diversos términos como “desarrollo comunitario”, “organización de la comunidad”, “intervención comunitaria”; pero cada

uno de estos hace hincapié en los procesos que se llevan a cabo con la finalidad de lograr el bienestar social de la población, la participación, la concientización y la búsqueda de soluciones para los problemas que afectan a una comunidad (Lillo y Roselló, 2004, p. 19).

Definir el término “desarrollo comunitario” es una tarea difícil al ser un concepto amplio. Sin embargo, puede indicarse que su origen se sitúa en la época de los 50, porque se pretendía ejecutar acciones sociales que mejoraran las condiciones de vida de una población específica.

En otras palabras, este desarrollo siempre se ha caracterizado por buscar condiciones de progreso económico y social para todas las personas de una comunidad, donde las mismas sean partícipes.

En 1956, un grupo de las Naciones Unidas, en la considerada Carta Magna del Desarrollo de la Comunidad, señala que el desarrollo comunitario se relaciona con:

Aquellos procesos en cuya virtud los esfuerzos de una población se suman a los de su gobierno para mejorar las condiciones económicas, sociales y culturales de las comunidades, integrar éstas a la vida del país y permitirles contribuir plenamente al progreso nacional (López y Cruz, s.f.).

Según González (s.f.), el desarrollo comunitario parte de componentes; en primera instancia, el desarrollo, entendido como progreso y, por otro, el comunitario, proveniente de comunidad, siendo esta un conjunto de personas de un entorno vinculadas por intereses comunes.

De acuerdo con esos inicios, el desarrollo comunitario pretende que las personas de una comunidad estén de forma activa en diversos procesos que busquen satisfacer sus necesidades.

Ware (como se citó en López y Cruz, s.f.) indica que este tipo de desarrollo es un proceso para suscitar grupos funcionales de ciudadanos capaces de ser agentes activos y responsables de su propio progreso, usando como medios la investigación en común de los problemas locales, el planeamiento y la ejecución por sí mismos de las soluciones que antes convinieron, y la coordinación voluntaria con los demás

grupos y con las autoridades oficiales, de modo que se obtenga el bienestar total de la comunidad.

Asimismo, el desarrollo comunitario trabaja por objetivos comunes, realizando diferentes proyectos que transformen la realidad de un territorio mediante la acción comunitaria.

Pero, por otra parte, se debe contemplar el desarrollo local, que de acuerdo con Velásquez (como se citó en Carvajal, 2011) es:

Un conjunto de procesos económicos, sociales, culturales, políticos y territoriales a través de los cuales una comunidad, a partir de sus propias potencialidades y de las oportunidades que le brinda el entorno, accede al bienestar, sin exclusiones ni discriminaciones, y garantiza las condiciones para que futuras generaciones (p. 63).

El desarrollo local se orienta a mejorar las condiciones de vida en una comunidad en concreto, asumido y protagonizado por la población local. Este desarrollo es un proceso de aprendizaje colectivo sobre las capacidades de las personas, grupos y comunidades y de sus posibilidades de empoderamiento, que se potencia cuando hay comunicación, transparencia y participación en la toma de decisiones.

Para Orduna (como se citó en Carvajal, 2011), los desarrollos comunitario y local son un proceso global, integrado y sostenible de cambio social; protagonizado por la comunidad, organizada en un territorio bien definido, que participa activamente en el aprovechamiento de los recursos locales para la mejora de sus condiciones de vida (p. 64).

Comunidad

“Le llamamos comunidad a una relación social cuando y en la medida que la actitud en la acción social se inspira en una compensación de intereses por motivos racionales o en la unión de intereses con igual motivación” (Weber, 1956, p. 24). De esta manera, en la comunidad prevalece la colaboración por sobre la lucha, los intereses particulares y la competencia.

Por otra parte, Tönnies (1887) explica el concepto de comunidad de la siguiente forma: “(...) los individuos permanecen insertos en un contexto vital orgánico amplio y se reconocen mutuamente en su estatus correspondiente. Las relaciones sociales siguen a la costumbre y el derecho consuetudinario” (p. 74).

Asimismo, Tönnies (1887) realiza una caracterización de este concepto en su libro *Comunidad y sociedad*, en el cual menciona que la comunidad es un conjunto social orgánico y originario opuesto a la sociedad, un organismo natural, que posee una estructura cuya unidad no es el producto de una adición o suma de elementos, sino un conjunto.

Violich (como se citó en Causse, 2009) expone que la comunidad “es un grupo de personas que viven en un área geográficamente específica y cuyos miembros comparten actividades e intereses comunes, donde pueden o no cooperar formal e informalmente para la solución de los problemas colectivos” (p. 3).

El concepto de comunidad que brinda este último autor fue de importancia en esta investigación, pues permitió identificar cómo en las comunidades surgen diferentes actores claves y de ahí se crean organizaciones que velan por el bienestar de una comunidad.

Una comunidad es un grupo social dinámico, histórico y culturalmente constituido y desarrollado, preexistente a la presencia de los investigadores o de los interventores sociales, que comparte intereses, objetivos, necesidades y problemas, en un aspecto y un tiempo determinados y que genera colectivamente una identidad, así como formas organizativas, desarrollando y empleando recursos para lograr sus fines (Montero, 2004).

En el análisis de la autora, una comunidad está conformada por diversas personas en conjunto que se relacionan y están vinculadas en la misma, se comparten expectativas socialmente construidas, necesidades o problemas que crean un sentido de grupo. En otras palabras, esas personas son consideradas actores sociales.

Por otra parte, siguiendo la línea de Mireya Zárate (como se citó en Carvajal, 2011), para hablar de desarrollo comunitario es necesario definir los conceptos que forman

parte de la construcción teórica; así, partiendo del concepto de comunidad, algunas cuestiones generales que no deben perderse de vista son:

- Las comunidades existen antes de nuestra llegada y permanecerán después de nuestra partida. No es solo el conjunto de individuos: es un sistema sociocultural.
- La comunidad tiene una vida propia que la diferencia de las demás.
- En la comunidad se aprende por medio de la observación y el aprendizaje generado de la cotidianidad.
- En una comunidad se ponen en juego relaciones, actitudes y comportamientos de los sujetos que la habitan.
- Una comunidad es un escenario donde convergen intereses, recursos y necesidades que dan pie al movimiento de esta.

Toda comunidad busca el crecimiento y desarrollo, y para Gómez (citado en Carvajal, 2011) cuando se habla de desarrollo, este es:

- Un proceso, porque contiene una progresión de cambios.
- Un método, porque es un camino por recorrer.
- Un programa, donde se concretizan los pasos del proceso y del método.

Los problemas que se presentan en las comunidades deben ser tratados por personas que quieran actuar en el marco social; sin embargo, esto no es una tarea individual y cada una de las actividades para solucionar los problemas debe realizarse con diferentes actores sociales. Cuando se habla de actores sociales, no son solo personas o individuos, también se hace referencia a organizaciones o instituciones.

Organizaciones

En cuanto al concepto de organizaciones, se consideró el propuesto por Daft (2005), a saber: "(...) son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una

estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo" (p. 10).

Para reforzar este concepto, se debe tomar en cuenta el concepto de "organización comunitaria", el cual pretende:

Promover el mejoramiento general y el alcance de objetivos específicos. Su propósito es hacer que los recursos de la comunidad llenen las necesidades del pueblo, estimulando la iniciativa del mayor número de personas por medio de su participación voluntaria y responsable (Ware, 1963, p. 32).

Indiferentemente de la organización, cada una tiene un objetivo específico y su forma de actuar ante el mismo. La función que realiza una determinada organización va a afectar de manera positiva o negativa a las demás organizaciones y a la población que esté cerca de esta.

Las organizaciones tienen diversas ideas para resolver una necesidad, muchas de estas requieren de un acompañamiento y por eso la importancia de la interrelación entre organizaciones; si no existiera esa dependencia, entonces se estaría autogestionando.

Con el fin de darles un aporte valioso a esas ideas que surgen para solventar problemas, las organizaciones deciden crear proyectos.

Proyecto

Un "proyecto" se considera:

Una tarea innovadora que engendra la decisión sobre el uso de recursos, en un tiempo determinado, con el fin de alcanzar unos objetivos específicos, dirigidos a solucionar problemas, mejorar una situación o satisfacer una necesidad y, de esta manera, contribuir al desarrollo de una institución, una empresa, una organización, una región o un país (Rosales, 2005, p. 9).

El proyecto es lo que se establece para transformar una realidad, consumiendo un conjunto de recursos ya existentes, con el propósito de crear una fuente de la que se deriva una corriente de bienes y/o servicios.

De acuerdo con el “Módulo de planificación del área técnica y operativa de la unidad de capacitación”, DINADECO menciona que un proyecto es “una respuesta planificada para invertir en forma eficiente los recursos disponibles con el fin de obtener una solución a un problema o necesidad” (Carvajal, 2005, p. 21).

Por su parte, Ortega, Maradiegue, Zúñiga y Rodríguez (2015) refieren que “un proyecto consiste en definir un conjunto de actividades organizadas y ordenadas cronológicamente, que implican el uso de diferentes recursos orientados alcanzar objetivos definidos con anterioridad en una realidad concreta y en un espacio definido” (p. 24).

Todo proyecto apunta a la utilización de recursos para desarrollar procesos o actividades y, de esta manera, poder obtener resultados previamente visualizados. Los proyectos tienen el objetivo de proponer alternativas de solución, mejorar situaciones o satisfacer necesidades.

Los proyectos cuentan con un ciclo de vida, el cual está compuesto de la siguiente forma:



Figura 2. Ciclo de vida de un proyecto

Fuente: Elaboración propia a partir de Rosales, 2005.

Esta figura permite visualizar el ciclo de la vida de un proyecto desde que surge la necesidad o problemática hasta ponerlo en marcha. Todas estas fases requieren materias primas y otros recursos tales como el humano y económico.

En la primera fase de preinversión, se realizan todos los estudios y estimaciones necesarios para determinar la factibilidad de un proyecto. Seguidamente, se encuentra la etapa de promoción, negociación y financiamiento, la cual comprende todos los aspectos relacionados con la negociación de los recursos requeridos para llevar a cabo el proyecto, en especial el financiero (Rosales, 2005).

Luego está la interfase de diseño final, donde se efectúan las actividades para finiquitar el diseño del proyecto, tales como contrataciones, ingeniería, entre otros. En la fase de inversión o ejecución “se reúnen todas las acciones para llevar a la práctica el proyecto especificando en el documento producto de la reinversión y en los diseños finales” (Rosales, 2005, p. 30).

Por último, la etapa de operación o funcionamiento es en la cual se pone en marcha el proyecto.

Al surgir los distintos proyectos en una organización, se debe conocer cómo es la gestión de estos. La “gestión comunal” se encuentra ligada a la labor de una organización y sus diversos actores sociales y, de este modo, se aprecia cómo se impulsa el desarrollo comunal mediante la participación de las personas.

Gestión

Cuando se habla de gestionar, se hace referencia a “realizar las acciones que debemos llevar adelante para resolver nuestros problemas, para satisfacer las necesidades y demandas que se propuso encarar como organización” (Loyola y Von, 2004, p. 4).

La gestión se hace presente en distintos sectores, pero para esta investigación se abarcó la gestión comunitaria. Según Ixtacuy (2001), esta es un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por autoridades locales orientadas a la consecución de un objetivo o para resolver problemas específicos (p. 13).

Participación

Phil Bartle (citado en Carvajal, 2011) menciona que en todo proceso de desarrollo comunitario las comunidades deben ser participativas para ejercer la toma de decisiones que afectan las condiciones (p. 39). La participación requiere la intervención de la comunidad en todas las fases de mejora. Estas fases se resumen en planificación, complementación, mantenimiento y supervisión.

De acuerdo con Velásquez y González (2003), la participación es “un proceso social que resulta la acción intencionada de individuos y grupos en busca de metas específicas, en función de intereses diversos y en el contexto de tramas concretas de relaciones sociales y de poder” (p. 19).

Estos autores señalan que la participación puede operar en distintos niveles, tales como cuando se trata de obtener información específica acerca de una temática, decidir y emitir opiniones sobre situaciones, convirtiéndose en un medio para la formulación y discusión.

La participación es un gran compromiso que adquieren diferentes actores para el progreso de las comunidades. La participación comunitaria es definida como “un proceso organizado, colectivo, libre, incluyente, en el cual hay una variedad de actores, de actividades y de grados de compromiso, que está orientado por valores y objetivos compartidos, en cuya consecución se producen transformaciones comunitarias e individuales” (Montero, 2004).

Siguiendo con la autora, se establecen algunos alcances y ventajas que tiene la participación comunitaria:

Tabla 5. *Alcances de la participación comunitaria*

- Es un proceso. Reúne simultáneamente enseñanza y aprendizaje. Todos los participantes aportan y reciben.
- Tiene efectos socializantes. Se generan pautas de acción.
- Tiene efectos concientizadores.
- Desarrolla la colaboración y la solidaridad.
- Moviliza, facilita y estimula recursos (materiales e inmateriales) existentes y fomenta la creación y obtención de otros nuevos.
- Puede generar formas de comunicación horizontal entre los participantes.
- Produce intercambio y generación de conocimientos.
- Permite el desarrollo de la capacidad reflexiva y crítica.
- Desarrolla y fortalece el compromiso.
- Fortalece la comunidad.
- Puede introducir diversidad, haciendo posible el diálogo y la relación con otros en un plano de igualdad basado en la inclusión.
- Debido a ello, fomenta el surgimiento de nuevas ideas, nuevos modos de hacer, nuevos resultados.
- Puede cambiar la dirección y el control de las tareas que se ejecutan.

Fuente: Montero, 2004.

Las organizaciones comunales deben ser una entidad que les permita a las personas desarrollarse plenamente y alcanzar diversos objetivos. También se

requiere una articulación de organizaciones que deseen salir adelante para que el trabajo por ejecutar tenga la participación de todos.

Para que las organizaciones tengan éxito, se deben elaborar planes de desarrollo en la comunidad, donde se atiendan y se resuelvan las necesidades que prevalecen. Y de aquí surge la importancia de planificar. Según Montero (2004), es necesario hacerlo para tener claro el camino por seguir y evitar las improvisaciones.

Planificación

Al tratarse de una planificación realizada por la propia comunidad, las personas se sienten más comprometidas con lo que hacen, porque son ellas quienes decidieron dar esos pasos y las que tendrán beneficio de lo que se ejecute.

De igual manera, Montero (2004) considera la participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública y, además, es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo.

“La planificación observada como una forma de actuar congénita al ser humano, continuará construyendo un proceso imprescindible para racionalizar las decisiones y acciones” (Mattos, 1988, p. 65).

Rol

Analizar el papel que tienen las personas en una comunidad posibilita detallar qué actividades o conductas son las esperadas en un entorno social determinado.

El rol hace referencia a un “conjunto organizado de conductas y si toda conducta es una respuesta adaptativa del individuo, inferimos que el rol es una investidura sin la que el sujeto no podría concebirse” (Podcamisky, 2006, p. 181).

Por tanto, el concepto de rol es una “expectativa” de comportamiento de los individuos. Como mencionan los autores Katz, Khan, Hontangas y Pereiro (como se citaron en Ross, 2006), desde la perspectiva psicosocial esta expectativa ha sido

analizada como un constructo cognitivo que prescribe, anticipa y predice el comportamiento (p. 108). El rol es un acto, es una producción personal y está dirigido a los otros; dentro de las organizaciones, las personas ocupan diferentes posiciones.

En esta investigación se analizó el rol de la estructura organizacional de la Unión Cantonal, este tipo de rol busca suministrar un medio por el cual los representantes puedan coordinar las actividades de diversas funciones para llevar a cabo lo que se proponen.

Los roles organizacionales son el conjunto de tareas y comportamientos relacionados, que se establecen de acuerdo con la posición de las personas en una organización, permitiendo desarrollar habilidades para la gestión de dicha entidad.

Capítulo III.

Aspectos metodológicos

El presente capítulo de aspectos metodológicos describe la estrategia utilizada para obtener la información necesaria con la finalidad de abordar la investigación. Esta es de carácter cualitativo, debido a que se indagó acerca del rol que ejerce la gestión de la UCAD San Rafael de Heredia y cómo este ha influido en los procesos de desarrollo para el cantón. A su vez, es cuantitativo porque permitió conocer la cantidad de proyectos que realiza la organización.

a) Paradigma de investigación

El paradigma seleccionado fue el crítico, ya que se caracteriza por invitar a los sujetos a reflexionar y analizar acerca de la sociedad en la que se encuentran implicados, además de la posibilidad de generar cambios que los mismos sean capaces de originar.

Ricoy (2006) (como se citó en Arias, 2015) indica que dicho paradigma es una práctica investigativa caracterizada por una acción-reflexión-acción, lo cual implica que el investigador busque generar un cambio y liberación de opresiones en un determinado contexto social. La búsqueda de transformación social se basa en la participación, intervención y colaboración desde la reflexión personal crítica en la acción (p. 10).

El paradigma crítico introduce la ideología de forma explícita y la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a problemas específicos generados por estas. Sus principios son:

1. Conocer y comprender la realidad como praxis.
2. Unir teoría y práctica (conocimiento, acción y valores).
3. Orientar el conocimiento a emancipar y liberar al hombre.
4. Implicar al docente a partir de la autorreflexión.

Por esto, dicho paradigma se vinculó con la investigación pues su metodología hace una descripción de todo el contexto, en este caso la gestión por parte de la UCAD

San Rafael de Heredia, así como la influencia que ha tenido con los diferentes actores. Y, por supuesto, generó una estrategia que busca fortalecer la estructura que se tiene.

b) Enfoque de investigación

La investigación contó con un enfoque de triangulación. Denzin (1970) (como se citó en Arias, 2000) afirma que esta investigación es “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular” (p. 3). La triangulación se refiere al uso de varios métodos, tanto cuantitativos como cualitativos, de fuentes de datos en el estudio de un fenómeno.

Asimismo, Cowman (1993) (como se citó en Arias, 2000) también menciona que este enfoque pretende “la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga” (p. 3). Con la implementación de este enfoque, la investigación tuvo una mayor parte cualitativa, la cual permitió describir aspectos como la gestión de proyectos de la Unión Cantonal y las ADI, los procesos, la formulación de proyectos, el seguimiento y el rol de las ADI afiliadas a la unión. No obstante, en la parte cuantitativa se encuentra la cantidad de proyectos efectuados por la Unión Cantonal y las ADI afiliadas a la misma.

Existen cuatro tipos de triangulación; la de fuentes de datos, investigador, teórica y metodológica. Sin embargo, para esta investigación el tipo utilizado fue el metodológico, al ser la combinación de varios métodos de recogida y análisis de datos para acercarse a la realidad investigada (Arias, 2000, p. 6).

En cuanto a la elección de las técnicas de recolección y análisis de datos, se optó por el uso combinado de técnicas cualitativas y cuantitativas. Pero en esta investigación sobresalió la cualitativa, la cual utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7).

Es decir, busca identificar la situación social, en otras palabras, entender la realidad de esta, generando respuestas a las interrogantes planteadas, por medio de la interpretación de los datos originados en el trabajo de campo.

Pero además se requirió lo cuantitativo, dicho enfoque utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández et al., 2014, p. 4).

En esta investigación se indagó respecto a la cantidad de proyectos que ha generado la Unión con sus diversos actores que trabajan de manera conjunta, lo cual ha ido provocando desarrollo en el cantón.

Con referencia a lo anterior, se exploró a profundidad la gestión que se da en la UCAD San Rafael de Heredia y, de esta forma, se conoció mejor la realidad de esta organización en cuanto a lo que realiza, para así identificar las debilidades y fortalezas de la gestión y establecer la propuesta de fortalecimiento.

c) Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva porque se describieron las características del objeto de estudio, con lo cual se detalló el proceso de gestión de la UCAD San Rafael de Heredia, conociendo de este modo cómo funciona y se desarrolla el mismo; o sea, se describieron todas las acciones que lleva a cabo esta organización para que se cumplan los objetivos planteados que posibilitan el desarrollo del cantón de San Rafael de Heredia.

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente a una organización, consumidor, objetos, concepto y cuentas (Namakforosh, 2005, p. 91).

Mediante este tipo de investigación, se genera conocimiento a partir de una realidad. Esto contribuyó a la investigación, al identificarse la interacción que tiene la UCAD San Rafael de Heredia con los actores externos involucrados.

Al describir el proceso que efectúa la UCAD San Rafael de Heredia, se conocieron las acciones y cómo esta organización las ejecuta y, por ende, se determinó su rol. Una vez obtenida toda la información, se creó una propuesta de fortalecimiento. Al darse esto, también se incurrió en una investigación proyectiva, la cual:

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, para solucionar problemas o necesidades de tipo práctico, ya sea de un grupo social, institución, un área en particular del conocimiento, partiendo de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (Córdoba y Monsalve, s.f., p. 3).

La investigación proyectiva dio paso a la realización de una estrategia de fortalecimiento en el rol de la gestión con acciones afirmativas para que la UCAD San Rafael de Heredia la implemente, con el objetivo principal de que la gestión sea eficiente.

d) Fuentes de información

Es necesario acudir a fuentes de investigación que brinden la información requerida para el desarrollo óptimo de la investigación. Cabe destacar que estas fuentes deben ser las idóneas para recopilar los datos de forma correcta y, a su vez, permitir plasmar un análisis crítico de la información obtenida.

Maranto y González (2015) señalan que las fuentes de información son “un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que hagamos” (p. 2).

Existen fuentes de investigación de carácter primario y secundario, las primeras son conocidas como fuentes de primera mano. Estas hacen referencia a libros, periódicos, revistas, tesis, entre otras. Mientras que las secundarias son las que ya han procesado la información de una fuente primaria. Al respecto, Maranto y González (2015) indican:

De primera mano, y son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluada por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros (p. 2).

De acuerdo con Miranda y Acosta (2008), las fuentes secundarias “contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos” (p. 2).

Para la elaboración de la investigación, se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias, con el propósito de darle el abordaje correcto. No obstante, la mayor cantidad de información se recolectó de fuentes primarias, por medio de entrevistas y grupos focales.

La principal fuente de información fue la UCAD San Rafael de Heredia, pero hubo otras fuentes de información consultadas, las cuales se detallan a continuación:

En primera instancia, se contó con el aporte de las ADI, las mismas son “asociaciones que representan a personas que viven en una misma comunidad y para constitución es necesario que se reúnan por lo menos cien de ellas, mayores de quince años” (Ley 3859, 1967).

Las ADI con las que se trabajó fueron las siguientes:

- Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, Centro.
- Asociación de Desarrollo Específico Pro Cen-Cinai y Bienestar Comunal de San Rafael de Heredia.
- Asociación de Desarrollo Integral de Barrio Santísima Trinidad.
- Asociación de Desarrollo Integral de Lotes de Peralta.
- Asociación de Desarrollo Integral de Los Ángeles de San Rafael.

- Asociación de Desarrollo Integral de Getsemaní.
- Asociación de Desarrollo Integral de San Miguel, El Palmar.
- Asociación de Desarrollo Integral de Santiago.
- Asociación de Desarrollo Integral La Suiza.
- Asociación de Desarrollo Integral de Jardines Universitarios n.º 2.

Por otra parte, se contó como fuente de información con el Comité de Deportes de San Rafael de Heredia, que es el encargado de promover la participación y la práctica de las disciplinas deportivas y de recreación.

Asimismo, la Municipalidad de San Rafael de Heredia, que es la organización encargada de administrar el cantón. Además de personas que han pasado por la Municipalidad como lo es el exalcalde.

e) Limitaciones del objeto de estudio

Entre las limitaciones que se presentaron, destaca la dependencia a la asistencia de actores claves en las actividades para obtener información en los grupos de discusión y entrevistas, ya que de esta asistencia dependía en gran porcentaje el trabajo desarrollado.

Otra limitación fue la volatilidad de opinión acerca de un tema por parte de las personas claves para el desarrollo de la investigación. También la carencia de investigaciones previas sobre el tema indagado.

f) Técnicas de investigación

De acuerdo con Gallart (1992), las técnicas de investigación son la “manera que permita hacer una primera descripción del fenómeno en cuestión, y sirva de primer paso al análisis que se realizará posteriormente” (p. 8). Entre las técnicas para abordar la información requerida con la finalidad de efectuar la investigación, destacaron las siguientes.

Se implementaron grupos de discusión con el propósito de abordar temas de interés; entre estos se encuentra la gestión de los proyectos de desarrollo comunal que tiene la Unión en el cantón y la interacción de esta organización con los actores involucrados. Los grupos de discusión son:

(...) una técnica de investigación grupal, es cualitativa, es decir, su objetivo es entender problemas sociales concretos, es grupal, estudiará a más de una persona y como herramienta básica diremos que se basa esencialmente en el diálogo y conversación entre las personas (Peinado, Martín, Corredera, Moñino y Prieto, 2010, p. 5).

El objetivo de implementar esta técnica fue poder abordar varios temas en una misma sección, para aprovechar la asistencia de los actores claves. El grupo de discusión fue realizado con los integrantes de la Junta Directiva. Asimismo, se hicieron grupos de discusión con las juntas directivas de las asociaciones de desarrollo.

Por otra parte, para conocer de mejor manera la opinión que tienen las organizaciones incorporadas a la UCAD San Rafael de Heredia, se efectuaron entrevistas semiestructuradas a los presidentes de las asociaciones incorporadas a la Unión. Estas son de carácter abierto y permitieron a los entrevistados expresar sus puntos de vista con naturalidad, así como ser un:

Diálogo que el entrevistador establece con una persona en particular o con un grupo de personas. Para ello se formula, con anticipación, unas 5 o 10 preguntas sobre un tema acerca del cual interesa conocer las opiniones y criterios de determinados actores (Burgwal y Cuéllar, 1999, p. 74).

Cabe mencionar que en algunas entrevistas y grupos focales se llevó a cabo un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para tomar ciertos aspectos y construir la propuesta de fortalecimiento.

g) Matriz metodológica

La matriz metodológica es la herramienta que posibilita abordar con facilidad el análisis e interpretación de la investigación por medio de la sistematización de objetivos, categorías y técnicas. A continuación, se muestra la matriz metodológica:

<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Categorías</i>	<i>Subcategorías</i>	<i>Técnicas</i>
Analizar el rol de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en el desarrollo comunitario del cantón, en el periodo del 2012 al 2018, para la creación de una propuesta que fortalezca su gestión.	Describir la gestión que realiza la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia con respecto al desarrollo comunitario en el cantón.	El proceso de gestión	<p>Relaciones que genera la Unión con la Municipalidad de San Rafael de Heredia y el Comité de Deportes.</p> <p>Proyectos o actividades realizadas en el periodo 2012-2018.</p> <p>Asociaciones afiliadas a la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia.</p>	<p>Revisión bibliográfica.</p> <p>Grupo de discusión con los integrantes de la Unión Cantonal.</p> <p>Grupos de discusión con la Asociación de Desarrollo de San Rafael.</p>

	<p>Caracterizar el rol de las organizaciones que trabajan de manera conjunta con la Unión Cantonal, reconociendo el desarrollo comunitario en el cantón de San Rafael.</p>	<p>Rol de las organizaciones.</p>	<p>Relación de la Unión Cantonal con actores involucrados.</p> <p>Gestión de proyectos.</p> <p>Aspectos positivos y negativos.</p> <p>Fortalezas y debilidades.</p>	<p>Entrevistas semiestructuradas a integrantes de las asociaciones de desarrollo de: Barrio Santísima Trinidad, Lotes de Peralta, los Ángeles de San Rafael, Getsemaní, San Miguel (El Palmar), Santiago, La Suiza y Jardines Universitarios n.º 2.</p>
	<p>Generar una estrategia de fortalecimiento para la gestión de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, que permita el mejoramiento de la organización.</p>	<p>Estrategia de fortalecimiento.</p>	<p>Comunicación.</p> <p>Nuevos liderazgos.</p> <p>Participación juvenil.</p> <p>Recursos propios.</p>	

Capítulo IV. Análisis de resultados

En primera instancia, en este capítulo se presenta el marco referencial que expone antecedentes del cantón de San Rafael de Heredia y de la UCAD San Rafael de Heredia. El marco de referencia es un apartado que no se solicita en el reglamento de la EPPS, por tanto, antes de los resultados se colocó la información perteneciente al cantón y la UCAD San Rafael de Heredia con el propósito de brindar un panorama del cantón, mostrando los índices que son relevantes para conocer el desarrollo que posee el mismo.

A su vez, se detallan los resultados obtenidos a partir de la realización de las entrevistas semiestructuradas y los grupos de discusión hechos con las doce asociaciones de desarrollo afiliadas a la UCAD San Rafael de Heredia, el Comité de Deportes, la Municipalidad de San Rafael de Heredia, el exalcalde, la Junta Directiva de la Unión Cantonal y los exmiembros de dicha Junta Directiva. Asimismo, se efectuó una caracterización del rol de las organizaciones afiliadas con respecto a la gestión de lo ejecutado en el cantón en el periodo del 2012 al 2018, reconociendo la relación existente entre estas.

Marco referencial

San Rafael es el quinto cantón de la provincia de Heredia. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo, mediante las proyecciones de población según provincia, cantón y distrito al 30 de junio de cada año, San Rafael de Heredia tendría una población de 52 472 habitantes.

Este cantón se localiza al norte de la provincia de Heredia, en dirección ascendente sobre las faldas al sur del inactivo volcán Barva de la Cordillera Volcánica Central. El cantón de San Rafael está subdividido en cinco distritos; a continuación, se mencionan los mismos con su debida población y su índice de desarrollo social (IDS).

Respecto al IDS, este tiene como objetivo ordenar los distritos y cantones de Costa Rica según su nivel de desarrollo social, haciendo uso de un conjunto de indicadores

que permiten realizar la medición. En la siguiente tabla, se aprecian los distritos de San Rafael en relación con el IDS:

Tabla 6. *Distritos de San Rafael de Heredia con su población e índice de desarrollo social*

Distrito	Población	IDS
San Rafael	10 463	83.20 Posición 41
San Josecito	13 181	72.61 Posición 129
Santiago	9 650	82.9 Posición 42
Ángeles	11 973	81.8 Posición 61
Concepción	7 205	78.73 Posición 71

Fuente: Elaboración propia, 2019, a partir de las proyecciones de población según provincia, cantón y distrito al 30 de junio de cada año 2011-2016 y el índice de desarrollo social 2017.

En cuanto al IDS, se observa que el distrito de San Rafael ha tenido un mayor progreso en satisfacer sus necesidades, lo cual se vincula con que es el distrito con mayores recursos financieros, al encontrarse la mayor cantidad de negocios. Si bien el cantón como tal ha tenido un buen progreso, aún hay mucho por trabajar; más que todo el distrito de San Josecito, pues su posición es 129 de 482 distritos a nivel nacional.

Por otra parte, respecto al índice de desarrollo humano (IDH), este es un índice que se centra en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: el tener una vida larga y saludable, se mide por la esperanza de vida al nacer; la capacidad de adquirir conocimientos, que se mide por los años de escolaridad y los años esperados de escolaridad; y la capacidad de lograr un nivel de vida digno, que se mide por el ingreso nacional bruto per cápita.

En relación con el IDH, el cantón de San Rafael se ubica en la posición 11 de los 81 cantones de acuerdo con el ranking del IDH, lo cual es muy positivo debido a que impulsa el desarrollo de las personas. La evaluación de este índice comprende tres dimensiones: vivir una vida larga y saludable (medida por la esperanza de vida al nacer), tener educación (medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa neta combinada de matriculación en primaria y secundaria) y gozar de un nivel de vida digno (medido por el consumo eléctrico residencial por cliente, como variable del PIB per cápita cantonal). Por consiguiente, el desarrollo humano de San Rafael de Heredia se encuentra en una muy buena posición en comparación a cantones como Los Chiles, Coto Brus, Guatuso, entre otros.

También fue importante conocer cuál es la posición del índice de gestión municipal (IGM) para San Rafael de Heredia. El IGM comprende 61 indicadores relacionados con cinco ejes: el desarrollo y gestión institucional; la planificación, participación ciudadana y rendición de cuentas; la gestión de desarrollo ambiental; la gestión de servicios económicos (gestión vial) y la gestión de servicios sociales. Al indagar, se identificó que el cantón rafaeleño se encuentra en la posición número 1, correspondiente al grupo B; teniendo una puntuación de 83.63 de la totalidad de 100.

De este modo, se evidencia que la posición del IGM de San Rafael de Heredia es muy buena, lo cual refleja que el Gobierno local trabaja de buena manera. Pero igualmente se insta a que continúe así, para poder mejorar la gestión y brindar excelencia en cada uno de los servicios ofrecidos en el ámbito local.

Con respecto al índice de competitividad cantonal (IPC), publicado por la Escuela de Economía y el Observatorio del Desarrollo de la UCR en el 2017, el cantón de San Rafael de Heredia ocupa la posición 51 de los 81 cantones del país. La posición en la que se ubica no hace al cantón tan competitivo; sin embargo, sobrepasa el límite de bueno.

Este índice se mide por medio de diferentes pilares, los cuales son: económico, Gobierno, clima empresarial, infraestructura, clima laboral, capacidad de innovación y calidad de vida. Si se hace una revisión de cada una de las variables en relación

con el cantón rafaeeño, su mayor aporte se da en la calidad de vida. No obstante, en tema de infraestructura, su aporte es bajo. Por tanto, se recomienda al cantón como tal trabajar en los distintos pilares para aumentar su competitividad.

Por otro lado, en cuanto a la organización comunal en dicho cantón, existen varias organizaciones de carácter religioso, asociaciones de desarrollo, el Comité de Deportes, el Grupo 92 de Guías y Scouts, el Comité Tutelar de Menores, los Consejos Cantonales de Coordinación Institucional, entre otros, que deciden impulsar procesos comunitarios y buscan resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés que permitan mejorar la calidad de vida de las personas. De esta manera, se promueve la participación y articulación de actores organizados, entre los cuales deben existir lazos de confianza, reciprocidad y cooperación.

Todas estas organizaciones tienen un objetivo en común: trabajan para beneficiar al cantón de diversas formas. Estas interactúan con la UCAD San Rafael de Heredia de varios modos, tales como reuniones para crear alianzas, proyectos o actividades. A continuación, se hace una pequeña contextualización de la UCAD San Rafael de Heredia.

Contexto de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia

La UCAD San Rafael de Heredia nació como una organización de segundo nivel el 16 de junio del año 1975, con la participación de cinco asociaciones de desarrollo integral del cantón rafaeeño. Con el pasar de los años, cada vez más ADI se crearon en el cantón y conforme estas se formaron, se afiliaron a la Unión Cantonal.

Lo anterior se debió a que en sus inicios la UCAD San Rafael de Heredia orientó su trabajo al establecimiento de nuevas asociaciones de desarrollo, con el fin de ir teniendo al cantón organizado en sus diferentes comunidades. De este modo, en la actualidad se ha logrado que se dé una afiliación del 98 % de las ADI del cantón, puesto que la Asociación de Desarrollo Integral de Montecitos no cuenta con la

personería jurídica, ya que esta se encuentra en trámite, razón por la cual no puede afiliarse.

Las asociaciones afiliadas a la UCAD San Rafael de Heredia en la actualidad son las siguientes:

Tabla 7. *Asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia por distrito y población que atienden*

Nombre de ADI	Distrito y población que atienden
Asociación de Desarrollo Integral La Suiza.	La Suiza.
Asociación de Desarrollo Integral de Santiago.	Santiago
Asociación de Desarrollo Integral de Getsemaní.	Getsemaní.
Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael.	San Rafael.
Asociación de Desarrollo Integral de Lotes de Peralta.	Lotes de Peralta.
Asociación de Desarrollo Integral de San Miguel, El Palmar.	El Palmar.
Asociación de Desarrollo Integral de Barrio Santísima Trinidad	Barrio Santísima Trinidad.
Asociación de Desarrollo Integral de Los Ángeles de San Rafael.	Los Ángeles.
Asociación de Desarrollo Integral de Jardines Universitarios n.º 2.	Jardines Universitarios n.º 2.

Asociación de Desarrollo Especifico Pro Cencinai y Bienestar Comunal de San Rafael de Heredia.	San Rafael de Heredia.
Asociación de Desarrollo Integral Concepción.	Concepción.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La UCAD San Rafael de Heredia constantemente colabora en los proyectos del cantón en conjunto con las asociaciones de desarrollo, con el propósito de generar un desarrollo en áreas como la social, infraestructura y humana en el cantón de San Rafael de Heredia. Se trata de un representante de la sociedad civil ante los Gobiernos local y nacional, además es un enlace directo entre las ADI que se encuentran afiliadas.

Esta organización fue la fundadora de los juegos comunales a nivel nacional. En el año 2000 la UCAD San Rafael de Heredia impulsó dicho proyecto con el eje de “participar y ganar vida, derrotando a las drogas y alcoholismo”, para combatir problemáticas sociales presentes en la mayoría de los cantones del país.

Uno de los principales objetivos de dicho proyecto fue la participación masiva de comunidades, atletas, entrenadores y dirigentes deportivos, recreativos y culturales para lograr el desarrollo integral del cantón rafaeeño. Estos juegos tuvieron en sus inicios la participación de disciplinas como futbol, futbol sala, ciclismo, baloncesto, atletismo, voleibol, pimpón y ajedrez (J. Herrera, entrevista personal, realizada el 15 de mayo de 2000).

En la actualidad este proyecto lleva una trayectoria de 19 años y se convirtió en una tradición de la comunidad rafaeeña, la cual trascendió el cantón y más del 50 % de los cantones del país año tras año realizan los juegos comunales, ya que son considerados como actividades que unen la familia. Destacando de esta forma uno de los proyectos con mayor trascendencia desarrollado por la organización.

Otra de las actividades efectuadas por la Unión que tiene gran relevancia en el contexto provincial, es la celebración del Día del Servidor Comunitario. En esta

actividad se reúnen aproximadamente 300 dirigentes de la provincia de Heredia, el objetivo es compartir las diferentes experiencias obtenidas a partir del desarrollo comunal en cada parte de la provincia herediana, con la finalidad de enriquecer y aprender cómo se lleva a cabo este desarrollo.

La UCAD San Rafael de Heredia es la encargada cada año de planificar, convocar y realizar la actividad, haciéndose cada vez en un lugar distinto, para conocer las realidades de cada cantón y cómo se lleva a cabo el desarrollo comunal en los mismos. Esta es una de las actividades más esperadas por los dirigentes comunales para compartir experiencias entre sí.

A continuación, se describe el proceso de gestión que ejecuta la UCAD San Rafael de Heredia con los diversos actores involucrados, para influir en la comunidad rafaletina. Asimismo, con respeto al objetivo número uno de la investigación, se desarrolla el análisis de la gestión de proyectos.

Proceso de gestión de proyectos por parte de la Unión Cantonal

Gestionar proyectos implica un trabajo complejo en el cual se deben contemplar aspectos como la planificación, la organización, el control y la evaluación de los recursos disponibles, con el propósito de cumplir con el proyecto planteado.

La UCAD San Rafael de Heredia cuenta con un presupuesto brindado por DINADECO de un 2 % sobre el impuesto de la renta, el cual es destinado para abarcar las necesidades y oportunidades de mejora que se presenten en las comunidades del cantón de San Rafael, pudiendo realizar actividades y proyectos que tengan influencia sobre la comunidad.

Sin embargo, este presupuesto no es suficiente para la cantidad de proyectos que recibe la Unión por parte de las ADI u otras organizaciones del cantón. Debido a esto, surgió la necesidad de generar sus propios recursos para poder abarcar los proyectos solicitados.

Una de las estrategias que utiliza la UCAD San Rafael de Heredia para originar recursos propios es la venta de servicios contables a las ADI, el asesoramiento en

formularios para entregar a DINADECO, el alquiler del salón comunal de Jerusalén de Concepción, entre otros.

La UCAD San Rafael de Heredia busca constantemente la generación de recursos propios, con el fin de poder desarrollar mayor cantidad de proyectos en la comunidad. Esta organización lleva a cabo un promedio de dos a tres proyectos por año en el cantón rafaeeño, los cuales se dividen en las áreas de infraestructura, capacitación, social y donaciones.

a) Proyectos realizados por la Unión Cantonal en el periodo del 2012 al 2018 de acuerdo con los informes anuales de las asambleas

Es importante mencionar los proyectos que la UCAD San Rafael de Heredia ejecutó en el periodo del 2012 al 2018 de acuerdo con los informes de las asambleas presentados a DINADECO. Por lo tanto, se muestran los mismos, con su debida explicación y los actores involucrados que fueron parte de estos proyectos o actividades. (Ver Anexo 5, Anexo 6, Anexo 7, Anexo 8, Anexo 9 y Anexo 10).

Tabla 8. Principales proyectos de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, ejecutados en el periodo 2012 al 2018

2012	Infraestructura y remodelación de salones comunales, canchas de futbol y camerinos de la comunidad.
2013	Protección al parque recreativo de la urbanización Piedra Blanca y avances en temas de caminos en comunidades necesitadas.
2014	Avances en materia de caminos en comunidades necesitadas, gradas, pasamanos y postes en alamedas.
2015	Pintura a la Cruz Roja de San Rafael de Heredia.
2016	Formulación del proyecto ecoturístico: San Rafael Destino Turístico.
2017	Pintura de gimnasios de escuelas de la comunidad y formulación de un proyecto socioproductivo.
2018	Proyecto Innovación Social Digital.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas, 2019.

Estos informes evidencian en detalle la labor que ha venido realizando la UCAD San Rafael de Heredia en los últimos siete años, la cual se refleja en el cantón por medio de los diferentes proyectos que influyen en la calidad de vida de las personas, tanto en niñez, adolescencia como población en general.

La UCAD San Rafael de Heredia ejerce un rol de gran importancia en la comunidad al ser el actor que ejecuta la mayor cantidad de proyectos después de la Municipalidad del cantón. Es vista como la entidad a la que acuden las organizaciones rafaletas a solicitar colaboraciones en temas de proyectos, para poder llevarlos a cabo.

Sin embargo, también fue necesario conocer la opinión de las organizaciones que trabajan de la mano con la Unión, con el fin de percibir si las ADI, la Municipalidad

y demás entidades saben lo que esta organización ha venido desarrollando en el cantón.

A continuación, se muestran los proyectos identificados por la municipalidad de San Rafael de Heredia; el Comité de Deportes; los exmiembros de la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia; los integrantes de las juntas directivas de las asociaciones de desarrollo integral de La Suiza, Santiago, Getsemaní, San Rafael, Peralta, San Miguel (El Palmar), Barrio Santísima Trinidad, Los Ángeles, Jardines Universitarios n.º 2; y la Asociación de Desarrollo Específico Pro Cen-Cinai y Bienestar Comunal de San Rafael de Heredia:

- Mantenimiento de salones comunales.
- Donación de víveres a familias de escasos recursos.
- Adoquinamiento del bulevar de la iglesia católica.
- Embellecimiento de los parques recreativos del cantón.
- Construcción de una rampa en el salón comunal de Getsemaní.
- Celebración del Día del Servidor Comunal a nivel provincial.
- Cierre patrimonial del parque de la comunidad de Tierra Blanca.
- Pintura del salón comunal de la Cruz Roja de San Rafael de Heredia.
- Donaciones económicas a familias afectadas por desastres naturales.
- Rescate e infraestructura del parque recreativo de la urbanización Jerusalén.
- Donación de baterías sanitarias en el salón comunal de la urbanización Santiago.
- Realización de talleres a nivel cantonal en temas de niñez y adolescencia.
- Enchape de las aceras y alrededor del kiosco del parque de San Rafael de Heredia.
- Capacitación a presidentes, tesoreros y fiscales de las asociaciones de desarrollo del cantón.

- Apoyo al medio ambiente por medio de la Asociación de Gestión Ambiental de San Rafael de Heredia, en capacitación de reciclaje en escuelas y colegios.

Por otra parte, se encuentran los proyectos en los cuales la UCAD San Rafael de Heredia les colaboró a las ADI afiliadas a esta para que pudieran desarrollar los proyectos planteados. Esta colaboración fue la siguiente:

- Pintura.
- Cerámica.
- Económica.
- Enfriadores.
- Mano de obra.
- Láminas de zinc.
- Baterías sanitarias.
- Asesoría de formularios.
- Materiales de construcción (cemento, blocks, piedra, entre otros).

Por medio de esta colaboración, las ADI de San Rafael de Heredia afiliadas a la Unión ejecutaron algunos de los proyectos planteados, tales como:

- Pintura de la Cruz Roja.
- Construcción de graderías.
- Cumplimiento de Ley 7600.
- Compra de útiles escolares.
- Mantenimiento de parques comunales.
- Pintura y remodelación de salones comunales.
- Enfriadores para actividades en el salón comunal.
- Obra de teatro para el grupo de niñez y adolescencia.

- Fiesta de fin de año para niños de escasos recursos.
- Alimentación para un grupo de niñez y adolescencia.
- En comunidades vulnerables, el arreglo de las entradas a las alamedas por medio gradas y pasamanos.

Seguidamente, se presenta una matriz en la cual se mencionan las principales áreas en las cuales la UCAD San Rafael de Heredia gestiona proyectos, con las categorías de los principales proyectos desarrollados a lo largo de los cinco años de análisis:

Tabla 9. *Categorías de los proyectos realizados por la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia*

Infraestructura	Económico	Social	Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> • Pintura y remodelación de salones comunales. • Cumplimiento de la Ley 7600. • Construcción de graderías. • Arreglo de las alamedas en comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donación de dinero a las comunidades afectadas por desastres naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de útiles escolares • Obra de teatro para un grupo de niñez y adolescencia. • Fiesta de fin de año para niños de escasos recursos. • Alimentación para un grupo de niñez y adolescencia. • Donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de parques comunales. • Rescate de parques comunales abandonados.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

A pesar de que DINADECO otorga a las asociaciones de desarrollo un presupuesto anual del 2 % sobre el impuesto de la renta, la mayoría de las ADI del cantón rafaeleño afiliadas a la UCAD San Rafael de Heredia resaltan que dicho

presupuesto es muy poco y, por esta razón, se ven en la necesidad de generar por su propia cuenta recursos económicos.

Las ADI que cuentan con ingreso propio lo obtienen mediante el alquiler de salones comunales. Este ingreso no es fijo porque de acuerdo con la cantidad de alquileres que se posea, el ingreso es mayor. El alquiler de estos salones es un monto simbólico para cubrir servicios como luz, agua y limpieza, originando una ganancia mínima para la asociación. Lo anterior con excepción de la ADI de San Rafael que tiene infraestructuras más grandes que los salones comunales, por ejemplo, en la actualidad hay un ingreso al mes que supera el millón de colones por el alquiler al INA para su sede de cursos.

Por esta razón, las asociaciones de desarrollo rafaeeñas buscan distintas formas de poder ejecutar los proyectos planteados con base en las necesidades de las comunidades, los beneficios que se van a generar y los recursos disponibles. Este último punto es uno de los principales factores que impiden que muchos de los proyectos propuestos por las ADI no se lleven a cabo; los otros son la poca experiencia y la falta de conocimiento en los procesos por realizar.

Debido a las situaciones expuestas, las ADI solicitan colaboración a la Unión para desarrollar los proyectos. Al respecto, la UCAD San Rafael de Heredia no cuenta con un mecanismo establecido para la recepción de solicitud de colaboración de proyectos de las asociaciones de desarrollo afiliadas.

Existen dos maneras en que las ADI pueden hacer solicitudes, la primera es por medio de una llamada telefónica al presidente de la UCAD San Rafael de Heredia. En esta llamada le comentan acerca del proyecto que pretenden realizar y la necesidad que presentan para poder efectuar ese proyecto, requiriendo la colaboración de la UCAD San Rafael de Heredia de forma total o parcial.

La segunda manera es un poco más formal y es mediante una carta, en la cual hacen una descripción del proyecto y solicitan una ayuda total o parcial. En ambas solicitudes, las asociaciones de desarrollo especifican cuál es la colaboración que necesitan o dejan que la Unión decida cuál es la ayuda que les puede ofrecer.

En el caso de que la solicitud sea en la índole de asesoría de formularios, redacción de proyectos u otra que no le implique a la UCAD San Rafael de Heredia un gasto económico, son aprobadas al 100 %, porque en su mayoría son en temas en los cuales esta organización posee experiencia.

Sin importar el tipo de solicitud que realicen las asociaciones de desarrollo, ya sea de manera formal o informal, la Unión Cantonal en su reunión quincenal discute con la Junta Directiva acerca de la solicitud de colaboración de proyectos presentada por las ADI y en esta instancia se decide si se les brinda la ayuda total o parcial de lo que solicitan.

Esta decisión se hace por medio de una votación que se efectúa del siguiente modo: se plantea el proyecto para el cual la ADI solicita colaboración, los miembros analizan la importancia que va a traer dicho proyecto para la comunidad donde se lleve a cabo y realizan un grupo de discusión, finalizando en una votación para aprobar o denegar la colaboración.

Esta aprobación depende la mayoría del tiempo de la cantidad de recursos económicos que tenga disponible la UCAD San Rafael de Heredia; es decir, entre más recursos tenga esta organización, es más fácil que se dé la colaboración total para el proyecto solicitado.

Por consiguiente, el proceso de organización para la formulación de un proyecto que ha venido manejando la UCAD San Rafael de Heredia, se enfoca en cinco ejes, a saber:

- Hace un diagnóstico de las necesidades u oportunidades de la población.
- Los miembros de la Junta Directiva se reúnen de manera voluntaria y deciden participar para planificar las tareas y actividades necesarias con el fin de lograr sus objetivos; además, establecen un orden para ejecutarlas.
- Busca los medios para promocionar el proyecto y obtener los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Diseña el proyecto final.

- Hace la inversión y ejecuta el proyecto.

Sin embargo, la Unión no contempla un aspecto fundamental en el ciclo de vida de un proyecto: la evaluación. Su objetivo es comparar los efectos de los proyectos con las metas que se proyectaron alcanzar. La evaluación es un punto en el que la Unión Cantonal debe trabajar.

Por otra parte, se evidencia que en el primer y segundo cuatrimestre del año la UCAD San Rafael de Heredia aprueba la mayoría de los proyectos, brindándoles una colaboración de todo lo requerido a las ADI, puesto que en los dos primeros meses del año la Unión Cantonal recibe el 2 % correspondiente al impuesto sobre la renta. Lo anterior justifica que la Unión Cantonal tenga mayor liquidez en este lapso que en los últimos dos cuatrimestres del año.

En cuanto al objetivo dos, a continuación se expone la caracterización del rol de las organizaciones afiliadas a la Unión Cantonal con respecto a la gestión de los proyectos desarrollados en el cantón en el periodo del 2012 al 2018, reconociendo la relación existente entre estas.

Rol de las organizaciones afiliadas a la Unión Cantonal

Las organizaciones comunitarias son un actor potencial importante que contribuye al desarrollo de un cantón. En la actualidad se han convertido en el núcleo más dinámico de la sociedad, buscando calidad de vida para la población en general y, de esta manera, impulsando una participación que genere cambios constantes.

Al haber diferentes organizaciones en el cantón estudiado, se debió conocer el rol existente entre las mismas, sabiendo que cada uno de los grupos organizados son representantes, por lo cual la voz de la comunidad se manifiesta por medio de cada uno de sus representantes que conforman las juntas directivas tanto de la UCAD San Rafael de Heredia como de las asociaciones de desarrollo.

La población tiene distintas necesidades y, por consiguiente, la UCAD San Rafael de Heredia debe trabajar con el objetivo de crear proyectos con acciones que las satisfagan, pero para esto requiere planificación y recursos que le permitan

cumplirlos. Es una tarea que puede ser ayudada por otras instituciones y es aquí donde es relevante caracterizar la relación de la UCAD San Rafael de Heredia con las organizaciones afiliadas.

Relación que mantiene la Unión Cantonal con los distintos actores involucrados

La Unión interactúa de varias formas con los diversos actores involucrados en el cantón (ADI, Municipalidad y Comité de Deportes), pero con algunos de estos mantiene una relación más estrecha que con otros. A continuación, se muestran gráficamente dichas relaciones:

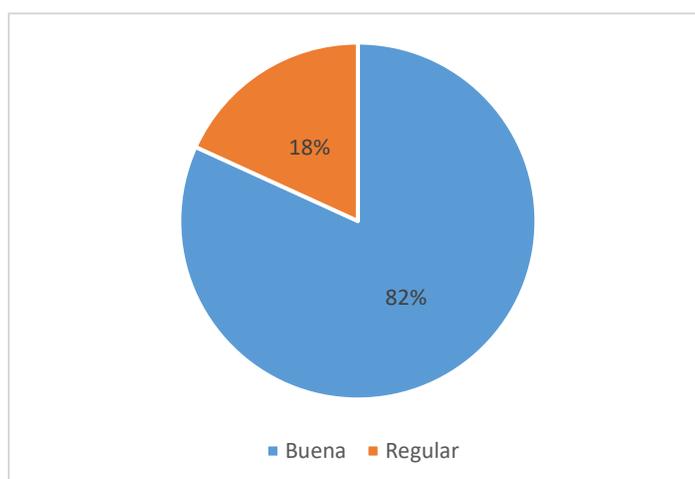


Figura 3. Relación de las ADI afiliadas, Municipalidad y Comité de Deportes con la Unión Cantonal

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

Los resultados obtenidos destacan que el 82 % de la población entrevistada del cantón de San Rafael mantiene una buena relación con la UCAD San Rafael de Heredia, la cual se produce por factores como una comunicación constante entre las asociaciones de desarrollo y la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia. La Unión es considerada como un punto de asesoramiento para la entrega de formularios a DINADECO; asimismo, esta organización realiza constantemente capacitaciones para miembros de las ADI, brinda apoyo en los proyectos solicitados y asesora en la formulación de estos por medio de reuniones.

Sin embargo, otras de las organizaciones entrevistadas están en desacuerdo y refirieron que la relación es regular debido a que no existe una comunicación tan profunda y no hay una proyección integrada porque en muchas ocasiones se trabaja de manera aislada o algunas ADI son autosuficientes y velan por sí mismas. Además, en ocasiones la relación solo se da por interés cuando se requiere una ayuda para una actividad o proyecto específico.

Lo anterior se evidencia en que son poco frecuentes las reuniones que tiene la UCAD San Rafael de Heredia con estas organizaciones pues solo se hacen en las asambleas o cuando se quiere algún favor. A pesar de esto, la razón principal de solicitarle ayuda a la Unión es porque esta última proporciona buena capacitación y formación. Por ejemplo, cuando las ADI no saben formular un proyecto, buscan ayuda de la Unión para que les brinden capacitaciones a los representantes comunales y, así, ayudarlos con la finalidad de lograr lo que se proponen.

El trabajo en conjunto siempre tiene aspectos positivos; de este modo, entre los beneficios de trabajar de la mano con la UCAD San Rafael de Heredia y viceversa, se encuentran los siguientes:

- a) Impulsar el desarrollo en el cantón.
- b) Promover el principio: “La unión hace la fuerza”.
- c) Facilitar capacitaciones.
- d) Colaboración en temas organizacionales.
- e) Solución a problemas sociales mediante proyectos.
- f) Aporte de recursos para los proyectos.
- g) Trabajo en equipo.
- h) Interrelación entre los grupos organizacionales.
- i) Representación en diferentes entidades comunales (DINADECO, CONADECO).
- j) Brindarle a la comunidad una mejor calidad de vida.

- k) Facilitar la participación ciudadana.
- l) Darse cuenta de las necesidades del cantón.
- m) Fluidez en la ejecución de proyectos.
- n) Fortalecimiento en los liderazgos comunales.
- o) Mayor impacto en el beneficio de los servicios y bienes de la población.
- p) Facilitación de objetivos por medios de los recursos asignados.

En contraste con la realidad, podrían haber algunos obstáculos de trabajar en conjunto entre diversas organizaciones, por ejemplo:

- a) Dificultad de financiamiento para proyectos.
- b) Intereses políticos de por medio.
- c) Falta de participación de gente joven.
- d) Separación entre organizaciones comunales.
- e) Fallas de comunicación.
- f) Hay ADI comprometidas, otras no tanto, y esto se debe a la falta de compromiso, porque pueden autogestionarse.

A pesar de las adversidades que puedan presentarse al trabajar en conjunto en pro de la comunidad rafaieleña, la colaboración que ha brindado la UCAD San Rafael de Heredia con las diferentes organizaciones a medida de sus posibilidades ha sido buena y cada una de las personas entrevistadas lo considera así.

Todo esto se debe a que la UCAD San Rafael de Heredia ha permitido abrir espacios para la solicitud de los proyectos, de los cuales hace un análisis para determinar la viabilidad y, si es factible, brindar apoyo, capacitación y recursos para que se pueda lograr el objetivo de cada actividad o proyecto.

Sin embargo, un punto por rescatar es que a pesar de la buena gestión de la Unión con sus organizaciones aliadas, la Municipalidad cree que deber existir una mayor integración entre todos, para no trabajar de una manera aislada y suplir las

necesidades del cantón, que al fin y al cabo es la base para la generación de proyectos comunitarios.

Un aspecto que no puede dejarse de lado es que la UCAD San Rafael de Heredia en el año 2011 firmó junto con la Municipalidad un convenio marco de cooperación entre ambas partes para cooperar en el diseño de proyectos en diferentes áreas, impulsar la participación de organizaciones comunales, incentivar actividades de carácter cultural, y promover actividades organizativas y de capacitación en las escuelas y colegios del cantón. Todo con el propósito de trabajar en conjunto en pro de las necesidades comunitarias.

A pesar de la existencia del convenio, y la importancia de este, se identificó que la Municipalidad conoce el convenio, pero no se pone en práctica porque no hay una integración de todas las organizaciones y, además, al solicitar dicho convenio en la Municipalidad, no se encontró.

Por otro lado, para la gestión de proyectos no solo se cuenta con el apoyo de la Municipalidad, UCAD San Rafael de Heredia y ADI; también sobresalen otras instituciones, las cuales son:

- Cruz Roja.
- Club de Leones.
- Poder Judicial.
- Bandera Azul.
- Guías y *scouts*.
- Comité de Deportes.
- Empresas privadas.
- Concejo de Distrito.
- Ministerio de Cultura.
- Universidad de Costa Rica.
- Dirección CEN-CINAI.

- Instituto Mixto de Ayuda Social.
- Universidad Nacional de Costa Rica.
- Empresa de Servicios Públicos de Heredia.
- Ministerio de Obras Públicas y Transporte.
- Banco Popular y Desarrollo Comunal.
- Patronato Nacional de la Infancia de Costa Rica.
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.
- Comités tutelares de la niñez y la adolescencia.
- Consejo Cantonal de Coordinación Institucional.
- Federación de Uniones Cantonales y Zonales de Heredia.
- Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

El apoyo de estas instituciones es muy valioso para la gestión que realiza tanto la UCAD San Rafael de Heredia como las ADI, cada una de estas es facilitadora de recursos para poder gestionar los proyectos.

La forma en que ayudan estas organizaciones es mediante recursos económicos, así como materiales (mano de obra) y también al facilitar la ejecución de los proyectos por medio de capacitaciones, charlas, talleres, elaboración y coordinación de proyectos, construcción de infraestructuras, iluminación, ventas de productos, programas de financiamiento, emprendedurismo, atención a la niñez y adolescencia.

La gestión de la UCAD San Rafael de Heredia y las ADI en el cantón es buena porque poco a poco se han solventado las necesidades de las diferentes comunidades de San Rafael de Heredia mediante los proyectos desarrollados; sin embargo, algunos aspectos se deben mejorar pues en ocasiones se trabaja de manera aislada debido a que no hay una integración entre las organizaciones, por

lo cual muchas veces no existe cooperación ni se llevan a cabo proyectos similares, provocando que no se dé un buen aprovechamiento de los recursos.

Rescatando tanto lo positivo como lo negativo, una de las preguntas que se realizó a las personas entrevistadas fue cómo consideraban que ha sido la gestión de proyectos por parte de la UCAD San Rafael de Heredia y las ADI en los últimos cinco años (del 2012 al 2018); la respuesta se aprecia en el siguiente gráfico:

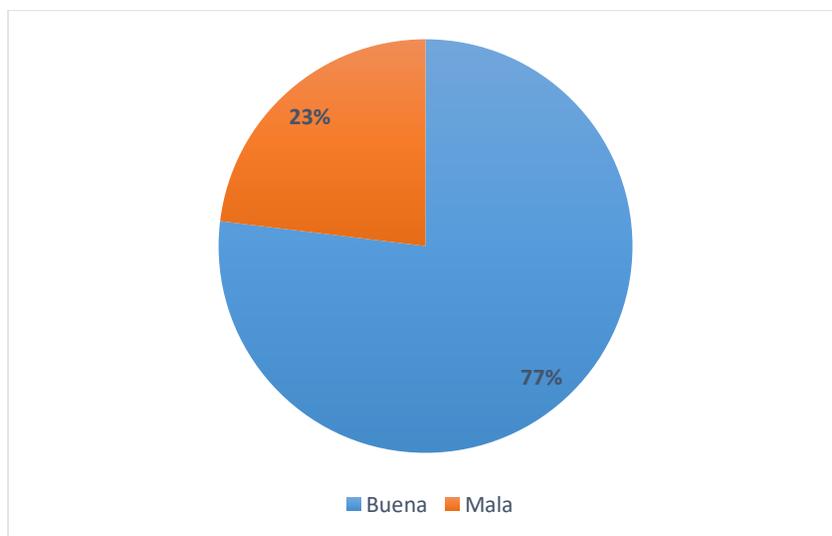


Figura 4. Gestión de proyectos que realizó la Unión Cantonal (del 2012 al 2018)

Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevistas realizadas, 2019.

La mayoría de los entrevistados señaló que dicha gestión por parte de la Unión ha sido buena porque ha ejecutado proyectos para colaborar con el desarrollo del cantón, a pesar de que su financiamiento es poco.

En cuanto a las ADI, esta gestión también es buena, aunque algunas trabajan más que otras, pero esto se debe al presupuesto ya que para unas es más fácil conseguir recursos que otras; no obstante, en general han ido buscando mejoras para las comunidades de los distritos.

La buena gestión que se ha experimentado durante los últimos años evidencia que hay compromiso por parte de los representantes que integran las distintas organizaciones comunales, pero además demuestra que existe un papel de liderazgo en las organizaciones.

El liderazgo es un conjunto de habilidades que posee un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, que, aunque no deja de ser bueno, para muchos de los entrevistados no lo es debido a que muchas veces esos líderes no le dan espacio a gente nueva.

En síntesis, la gestión que realiza la UCAD San Rafael de Heredia es buena, pero al haber mucho por trabajar, se requiere un mayor compromiso de las ADI, participación e integración entre todas las organizaciones comunales, porque finalmente todo es en beneficio de las comunidades.

b) Aspectos positivos y negativos de la UCAD San Rafael de Heredia

A continuación, se expone una síntesis de las fortalezas y debilidades identificadas por la UCAD San Rafael de Heredia, las ADI, la Municipalidad y el Comité de Deportes con respecto a la gestión de proyectos de la UCAD San Rafael de Heredia. Igualmente, en la identificación participó la Junta Directiva, con la finalidad de medir el desempeño de la organización.

Tabla 8 . *Aspectos positivos de la gestión de proyectos por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia identificados por las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia, la Municipalidad y el Comité de Deportes*

Aspectos positivos	<ul style="list-style-type: none">• Existe un convenio con la Municipalidad.• Mapeo de las diferentes organizaciones.• Interés por colaborar en los proyectos de las asociaciones de desarrollo• Los miembros se reúnen frecuentemente
---------------------------	---

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de las distintas actividades para fortalecer las capacidades de los integrantes de las asociaciones de desarrollo. |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

En la tabla 8 se muestran los aspectos positivos de la gestión de proyectos descritos por las ADI, la Municipalidad y el Comité de Deportes acerca de la UCAD San Rafael de Heredia, entre estos se destaca la existencia de un convenio con la Municipalidad, denominado: Convenio Marco entre la Municipalidad de San Rafael de Heredia y la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Comunal, el cual fue firmado en el año 2011 y tiene como objetivos:

1. Cooperar en el diseño conjunto de estudios y proyectos en las siguientes áreas:
 - a) Reciclaje y manejo de los desechos sólidos (orgánicos e inorgánicos), biodigestores y compost.
 - b) Impulsar la construcción de obras de infraestructura en forma conjunta, firmando un convenio específico para aquellas obras que así lo ameriten.
 - c) Embellecimiento del parque central, el Paradero Turístico Monte de la Cruz y las áreas destinadas a recreación comunal.
 - d) Nacientes y cuencas hidrográficas de los ríos del cantón.
 - e) Turismo sostenible y ecoturismo en el cantón.
 - f) Flora y fauna de la reserva municipal en el cerro El Chompipe.
 - g) Ordenamiento vial de la marcación horizontal y vertical–rotulación.
 - h) Entre otros.
2. Posibilitar la participación de las organizaciones comunales en actividades culturales, recreativas y deportivas que promueva la Municipalidad, para que mediante estas se promueva la participación ciudadana.

3. Diseñar y patrocinar en forma conjunta actividades de difusión de temas de carácter cultural, relativos a la calidad de vida y la participación ciudadana, que contemplen un programa de publicaciones, así como un intercambio de documentación de ser posible.
4. Promover actividades organizativas y de capacitación en las escuelas y colegios del cantón para inculcar a los niños y adolescentes los objetivos planteados.

No obstante, la existencia de este convenio no es muy conocida por parte de todos los integrantes de las ADI y algunos miembros de la Municipalidad. Asimismo, las asociaciones de desarrollo afiliadas a la UCAD San Rafael de Heredia no cuentan con una copia del documento y en las instalaciones de la Municipalidad no se encuentra dicho convenio a mano, ya que fue solicitado para el desarrollo de la investigación y el personal indicó que debía buscarlo.

Otra de las fortalezas mencionadas fue el mapeo de organizaciones. La existencia de una lista con todas las organizaciones presentes en el cantón y sus alrededores le permite a la UCAD San Rafael de Heredia visualizar el panorama de organizaciones con las cuales puede trabajar conjuntamente.

Uno de los puntos fuertes de la UCAD San Rafael de Heredia es el desarrollo de distintas actividades para fortalecer las capacidades de los integrantes de las asociaciones de desarrollo, entre estas destacan las capacitaciones brindadas a presidentes, vicepresidentes, tesoreros y fiscales acerca de las funciones que deben desempeñar, proporcionando una guía de estas.

Por último, las sesiones quincenales de la UCAD San Rafael de Heredia es un aspecto que destacaron las ADI, la Municipalidad y el Comité de Deportes de la Unión, porque a partir de estas se va al día con la correspondencia y las actividades, y se cumple la mayor fortaleza resaltada por estos miembros: el interés de colaborar en los proyectos solicitados por las ADI.

Tabla 9. Fortalezas identificadas por la Junta Directiva de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación de todas las asociaciones de desarrollo del cantón. • Junta Directiva comprometida. • La colaboración de DINADECO. • Representación en la Junta Directiva de las diversas asociaciones. • Representantes en la Municipalidad, Inder, Comité de Deportes, Concejo Municipal, Comité de Emergencias, Comité Tutelar PANI. • Presencia en la Federación de Uniones Cantonales. • Paridad de género en la Junta Directiva. • Recursos económicos. • Siempre hay quórum en las reuniones.
-------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

En la tabla 9 se aprecian las fortalezas descritas por la Junta Directiva actual de la UCAD San Rafael de Heredia. Para esta organización, el apoyo económico de

DINADECO es fundamental ya que gracias a este se pueden realizar los proyectos planteados y colaborar en los de las ADI.

Contar con la afiliación de todas las asociaciones de desarrollo del cantón refaeleño hace que la UCAD San Rafael de Heredia sea sólida, lo cual es producto del compromiso de los integrantes de la Junta Directiva actual como la de años pasados.

De igual modo, se indicó como una de sus fortalezas contar con representantes en la Municipalidad de San Rafael de Heredia, el Inder, el Comité de Deportes, el Concejo Municipal, el Comité de Emergencias, el Comité Tutelar PANI y la Federación de Uniones Cantonales.

Por último, la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia destacó como fortaleza la paridad de género y el cuórum en las reuniones quincenales, así como en las asambleas generales.

Tabla 10. Aspectos negativos de la gestión de proyectos por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia identificados por las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia, la Municipalidad y el Comité de Deportes

<p>Aspectos negativos</p>	<ul style="list-style-type: none">• No se han aprovechado los aportes financieros de la Municipalidad.• La Unión está politizada.• Falta de participación de la juventud.• Falta de comunicación con algunas asociaciones de desarrollo.• Poca generación de nuevos liderazgos.• No se les da la oportunidad a nuevas personas.• El presidente de la Junta Directiva es integrante de otras de las organizaciones del cantón.
----------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

Las organizaciones entrevistadas comentaron que no se da el aprovechamiento de los recursos financieros de la Municipalidad para la realización de proyectos; al respecto, el Convenio Marco entre la Municipalidad de San Rafael de Heredia y la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Comunal es poco utilizado.

La falta de comunicación entre asociaciones es una debilidad señalada por la mayoría de entrevistados, porque entre las ADI se desconocen los proyectos y las necesidades que poseen las demás asociaciones.

La poca participación de jóvenes y la creación de nuevos liderazgos son algunas de las debilidades más sobresalientes expresadas por las ADI, la Municipalidad y el Comité de Deportes, ya que la representación de esta población es casi nula en estas organizaciones y en la UCAD San Rafael de Heredia.

Haciendo una indagación bibliográfica, se encuentran los siguientes hallazgos con respecto a la participación juvenil. En primer lugar, de acuerdo con la II Encuesta Nacional de Juventudes del Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven (2013), se confeccionaron las siguientes tablas donde se demuestra la posición de los jóvenes en cuanto al desarrollo comunal y toda actividad que involucre la comunidad.

En relación con la frecuencia de actividades realizadas por las personas jóvenes de 15 a 35 años en el año 2013 respecto al desarrollo comunal, se obtuvo lo siguiente:

Tabla 11. Frecuencia de actividades realizadas por personas jóvenes con respecto al desarrollo comunal

	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Trabajo voluntario en la comunidad, con organización	4.5 %	14.6 %	10.2 %	70.5 %

Fuente: Elaboración propia con base en el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, II Encuesta Nacional de Juventudes, 2013.

Asimismo, en cuanto a la participación de las personas jóvenes de 15 a 35 años por sexo, según los tipos de grupos, se muestra lo siguiente:

Tabla 12. Participación de los jóvenes en grupos de desarrollo comunal

	Sexo					
	Hombre		Mujer		Total	
	Sí %	No %	Sí %	No %	Sí %	No %
En un grupo comunal (asociaciones de desarrollo, juntas escolares, comités de agua)	3.6 %	46.6 %	3.1 %	47.8 %	6.7 %	93.1 %

Fuente: Elaboración propia con base en el Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven, II Encuesta Nacional de Juventudes, 2013.

Como se observa en las tablas anteriores, la participación de la juventud en temas de grupos comunales es muy baja, por lo cual es importante conocer el trasfondo de la situación. Aunque se dice que, desde un enfoque de juventudes, las personas jóvenes son vistas como actores estratégicos de desarrollo, ante la sociedad costarricense sus aportes son invisibilizados.

Debido a estas estadísticas y la poca participación juvenil que hay en la UCAD San Rafael de Heredia, es necesario hacer un esfuerzo por incentivar a la población joven a involucrarse en las organizaciones comunales.

Por otra parte, el presidente de la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia es integrante de otras organizaciones del cantón por lo cual algunas de las personas entrevistadas argumentaron que esto puede afectar a la UCAD San Rafael de Heredia, porque al ocupar otros cargos en organizaciones, tiene un tiempo más limitado; pero otros de los entrevistados mencionaron que esto es una fortaleza ya que al tener relación con varias organizaciones, se facilita la comunicación y se abren los lazos de relación.

Además, un grupo pequeño de las organizaciones entrevistadas dijo que en ocasiones la UCAD San Rafael de Heredia es politizada y se toman decisiones por intereses políticos de por medio o por favorecer a personas con cargos políticos.

Tabla 13. Debilidades identificadas por la Junta Directiva de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con transporte propio. • No tener un local propio. • No generar recursos económicos propios. • No contar con más jóvenes en las asociaciones. • No contar con los recursos económicos suficientes. • Algunas asociaciones son más necesitadas.
--------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

En la tabla 13 se aprecian las debilidades descritas por la Junta Directiva actual de la UCAD San Rafael de Heredia. Para esta organización, la principal debilidad es no contar con un local propio donde se puedan realizar actividades y mayor cantidad de población del cantón la visualice como una organización.

La poca participación de jóvenes en las ADI limita a la UCAD San Rafael de Heredia a tener más integrantes de edad adulta en la Junta Directiva de dicha organización, lo cual desencadena que no exista una generación de nuevos jóvenes que lideren la comunidad.

La Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia expresó que la falta de recursos propios limita a desarrollar más proyectos en la comunidad de San Rafael de Heredia, pues dicha organización solo cuenta con los recursos brindados por DINADECO y los que se generan por los servicios contables proporcionados a las ADI.

Como se expuso, la UCAD San Rafael de Heredia cuenta con muchos aspectos positivos que le permiten accionar de una buena manera, pero hay muchos aspectos que se deben mejorar; al respecto, existen muchas oportunidades para crecer. Ahora bien, es importante que los mismos representantes identifiquen aquellos retos u oportunidades que le ayuden a crecer como organización; por tanto, las organizaciones afiliadas recomendaron lo siguiente:

Tabla 14. Recomendaciones para la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia brindadas por las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia, la Municipalidad y el Comité de Deportes

<p style="text-align: center;">Recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas antidrogas. • Oportunidad a otros líderes. • Plataforma de comunicación. • Mayor participación de la juventud. • Mayor control de la utilización de recursos. • Más reuniones y secuencia de reuniones. • Implementar nuevas metodologías para la formulación de proyectos. • Tratar de que la Municipalidad se interese más por la necesidad de cada comunidad. 	
---	--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones a mujeres para formar negocios propios. • Crear nubes de ideas acerca de las necesidades de las ADI. • Más conocimiento de las necesidades de cada asociación de desarrollo.
--	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

Las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia, el Comité de Deportes y la Municipalidad mencionaron algunas recomendaciones para la gestión de proyectos de la Unión Cantonal, con el fin de que esta gestión mejore y beneficie el desarrollo del cantón.

Entre estas, destaca realizar una mayor cantidad de reuniones entre asociaciones afiliadas y la UCAD San Rafael de Heredia y que se les dé un seguimiento a estas por medio de la creación de plataformas de comunicación. Otra de las estrategias es la creación de nubes de ideas con las necesidades de las ADI y que se presenten en dichas reuniones, con el propósito de que entre todas las asociaciones se conozcan las necesidades de cada una y puedan ayudarse entre sí.

La generación de nuevos liderazgos jóvenes y la oportunidad a otros líderes de la comunidad en la participación de la Junta Directiva es un aspecto que puede fortalecer a la UCAD San Rafael de Heredia. A su vez, establecer estrategias para que la Municipalidad de San Rafael de Heredia muestre mayor interés por las comunidades del cantón.

En cuanto a las comunidades vulnerables del cantón, se recomendó generar campañas antidrogas y actividades recreativas para la juventud, así como capacitar a las mujeres en emprendimientos. Por otra parte, las organizaciones entrevistadas aconsejaron a la UCAD San Rafael de Heredia implementar nuevas metodologías para la formulación de proyectos, el seguimiento de estos y el control de los recursos utilizados en los mismos.

En relación con los aspectos que deben mejorar o retos que enfrentar identificados por la UCAD San Rafael de Heredia para la gestión de proyectos, se citan a continuación:

Tabla 15. Retos o aspectos por mejorar identificados por la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en la gestión de proyectos

Retos o aspectos por mejorar	<ul style="list-style-type: none">• Poder tener un local propio.• Contar con un medio de transporte propio.• Llevar más programas de juventud a los distritos del cantón.• Desarrollar un programa de ayuda económica para todas las asociaciones.• Desarrollar un programa que permita más participación de jóvenes.• Más participación de la juventud en juntas directivas y asociaciones.
-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

El contar con un local propio en el cual la UCAD San Rafael de Heredia pueda efectuar actividades como reuniones quincenales de la Junta Directiva y asambleas generales con las ADI y que funja como oficina, es uno de los retos de la organización. Así mismo, poder contar con un medio de transporte propio (microbús) le permitiría a la Unión realizar uno de los proyectos planteados años atrás, a saber, la creación de una ruta turística en el cantón; a su vez, el alquiler de este autobús para las actividades de las ADI u otras organizaciones le posibilitaría a la Unión obtener más recursos económicos propios.

En temas de juventud, la UCAD San Rafael de Heredia tiene el reto de llevar más programas de juventud a los distritos del cantón, con la finalidad de incentivar a esta

población a participar en organizaciones comunales y, de esta forma, crear nuevos liderazgos en el cantón.

La participación ciudadana es la intervención de las personas en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos y las acciones que tienen un impacto en el desarrollo de sus comunidades. Aunque si bien es cierto tanto en la Unión cantonal como en las ADI existe participación, la mayor parte de la población está compuesta por adultos mayores de 45 años y, por ende, hay ausencia de jóvenes, lo cual imposibilita que se consideren sus iniciativas y necesidades para mejorar su calidad de vida. Los representantes juveniles no se hacen presentes y hay que buscar la manera de poder involucrarlos, porque serán quienes deban tomar las riendas para poner en marcha las organizaciones comunales.

Por esta razón, la UCAD San Rafael de Heredia tiene el reto de plantear programas o estrategias para captar mayor participación de jóvenes en la comunidad, debido a que la sociedad está fundada en la idea de que todas las personas son responsables del bienestar de la comunidad, el país y el mundo.

Finalmente, es necesario el desarrollo de programas o estrategias que le permitan a la Unión Cantonal generar una distribución económica equitativa según los proyectos de las asociaciones de desarrollo y los propios, para contribuir con el desarrollo del cantón.

En síntesis, el trabajo que ha venido efectuando la Unión Cantonal ha sido bueno, como toda organización tiene aspectos positivos que le han permitido gestionar diferentes proyectos o actividades. De este modo, aunque no ha sido fácil el desarrollo de los objetivos, se percibe el compromiso y las ganas de trabajar en pro de la comunidad rafaeeña.

La organización comunal busca resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para sus miembros. Esto exige la participación y articulación de actores organizados, entre los cuales deben existir lazos de confianza, reciprocidad y cooperación.

En lo que respecta a esta Unión, se determinó que sí se presentan esos lazos a pesar de haber algunas debilidades causantes de que la gestión de proyectos no sea excelente y se deba seguir trabajando mucho más para originar una gestión más efectiva de los proyectos.

Pero un punto que no se debe dejar pasar y la Unión debe contemplar, es el seguimiento y control de los proyectos para mejorar la toma de decisiones, lo cual puede hacerse efectivo tanto en la fase de planificación como en etapas posteriores o, incluso, al final del proyecto. Un buen control y seguimiento proporciona información valiosa para nuevos proyectos. Además, identifica los principales riesgos, lo que posibilita crear estrategias para aminorar los efectos de esos riesgos y seguir adelante con las tareas propuestas. Una evaluación eficaz promueve la eficiencia del proyecto como tal.

A pesar de las dificultades que se puedan tener, es notorio que la UCAD San Rafael de Heredia ha jugado un papel fundamental en el cantón. Ahora bien, los representantes de la Junta Directiva de la Unión Cantonal impulsan diversos tipos de desarrollo, pero los más sobresalientes son los siguientes:

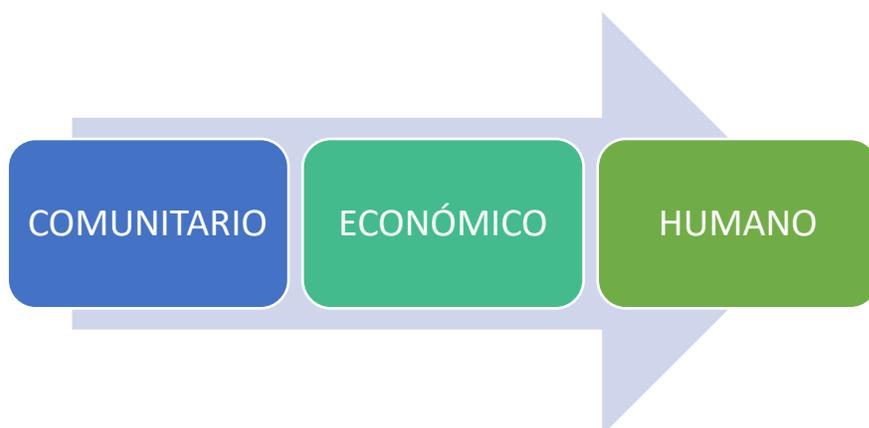


Figura 5. Tipos de desarrollo que impulsa la Unión Cantonal

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas, 2019.

Todos los entrevistados concordaron que el desarrollo que más impulsan es el comunitario, debido a que siempre buscan la manera de poder ayudar a la población a satisfacer necesidades fundamentales. Este desarrollo es un proceso destinado a crear condiciones de crecimiento para toda la comunidad y, así, mejorar la calidad

de vida. Aunque también son conscientes de que hay mucho por trabajar por lo cual todo este desarrollo debe verse de una manera integral.

No obstante, también sobresalen otros tipos de desarrollo como lo es el económico, reflejado por el aporte monetario que se brinda en muchas ocasiones, y el humano, ya que la Unión pretende expandir las capacitaciones a las personas para que se desenvuelvan de mejor manera en sus funciones.

Cabe resaltar que el desarrollo comunitario debe considerarse como un proceso donde los grupos organizacionales definan necesidades, formulen planes y ejecuten actividades o proyectos que los conduzcan a elevar su nivel de vida en forma continuada, y no solo se oriente a identificar, diagnosticar y dar recomendaciones; la ejecución se vuelven un pilar valioso.

**Capítulo V. Propuesta
“Estrategia de
fortalecimiento para la
gestión de la Unión
Cantonal de
Asociaciones de
Desarrollo de San Rafael
de Heredia”**

Descripción de los retos o aspectos por mejorar en la gestión de proyectos de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia

Tras finalizar el análisis de la información recolectada por medio de las entrevistas a personas de las doce asociaciones de desarrollo afiliadas a la UCAD San Rafael de Heredia, el vicepresidente del Comité de Deportes, la planificadora de la Municipalidad de San Rafael de Heredia, el exalcalde de dicha Municipalidad, la Junta Directiva de la Unión Cantonal y los exmiembros de esta Junta Directiva, se destacaron las debilidades en la gestión de la organización como tal.

En relación con lo anterior, el objetivo de esta propuesta es fortalecer la gestión de la UCAD San Rafael de Heredia, enfocándose en cuatro ejes: comunicación, nuevos liderazgos, participación de jóvenes y recursos propios.

- a) Comunicación:** Es necesario ampliar las formas en que la Unión Cantonal transmite la información a las ADI, es decir, convocatorias a reuniones y asambleas, rendición de cuentas, invitación a actividades, entre otras. A su vez, es importante mejorar la manera en la cual las asociaciones de desarrollo anuncian la información de modo interno a los miembros de estas.
- b) Nuevos liderazgos:** Un aspecto que resaltaron las organizaciones entrevistadas es que el liderazgo de la UCAD San Rafael de Heredia se centra en una sola persona, en este caso el presidente, quien ya lleva varios años en este cargo, por lo cual mencionaron que se debe dar la oportunidad a nuevos líderes que orienten a las organizaciones.
- c) Participación de jóvenes:** Una de las mayores quejas de las ADI es la escasez de jóvenes en la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia y esto es producto de que las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia carecen de la participación de personas jóvenes, lo cual desencadena que en la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia la presencia de juventud sea muy poca, teniendo un solo representante de

esa edad. Esto en ocasiones impide realizar actividades o proyectos que involucren a esta parte de la población.

- d) Recursos propios:** La poca generación de recursos propios imposibilita a la Unión Cantonal a desarrollar mayor cantidad de proyectos o brindar más colaboraciones a las ADI afiliadas, ya que solo se cuenta con el ingreso fijo de DINADECO y ocasionalmente el obtenido por los servicios prestados a las asociaciones de desarrollo, el alquiler del Parque Recreativo Jerusalén o la realización de actividades de ocasión.

Una vez identificados los ejes en los cuales se debe fortalecer la gestión de proyectos de la UCAD San Rafael de Heredia, se procedió a formular alternativas para afrontar dichos retos. A continuación, se muestran los cuatro ejes en los que se enfoca la propuesta:



Figura 6. Ejes estratégicos de fortalecimiento de gestión

Fuente: Elaboración propia 2019.

a) Comunicación

En este eje se hace énfasis en dos aspectos: la comunicación interna y la comunicación externa. Las ADI afiliadas a la UCAD San Rafael de Heredia solicitaron una mayor interacción con el fin de conocer a profundidad la gestión que

realiza la organización y, a su vez, darles un seguimiento a las asambleas efectuadas y conocer de manera detallada los proyectos que ejecuta y donde colabora la misma, por lo que se propuso elaborar trimestralmente un boletín informativo, el cual se va a componer de dos partes:

Tabla 16. Boletín informativo

Boletín informativo de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia	
Proyectos	Este apartado dará a conocer los proyectos realizados por la UCAD San Rafael de Heredia y aquellos en los cuales ha colaborado para que se lleven a cabo.
Actividades	<p>Se hará una descripción de las actividades en las cuales ha participado la UCAD San Rafael de Heredia, las organizadas y las próximas actividades por efectuarse.</p> <p>El objetivo de este apartado es que las ADI conozcan de mejor manera el rol de la Unión y se informen de las próximas actividades por ejecutarse para que puedan asistir, conociendo al público al que se dirigen.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El boletín informativo de la gestión de la UCAD San Rafael de Heredia se entregará de forma escrita a todos los integrantes de las ADI en las reuniones correspondientes a cada trimestre. Además, este boletín se colocará en la pizarra informativa de la Municipalidad de San Rafael de Heredia con el propósito de que la comunidad del cantón pueda acceder a la información sobre la gestión de proyectos de esta organización.

Es necesario hacer más reuniones con las ADI para mantenerlas en contacto y darles seguimiento a las necesidades y proyectos realizados, razón por la cual se llevará a cabo una reunión por trimestre para dar rendición de cuentas acerca de

los gastos, proyectos desarrollados, reuniones asistidas por parte de la Unión y cualquier otra información de interés.

Asimismo, se recomienda la creación de un chat en el cual todos los integrantes de las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia sean partícipes con el objetivo de tener un mayor acercamiento y comunicar de mejor modo la información.

Por otra parte, se estableció el ciclo de comunicación de la UCAD San Rafael de Heredia con las ADI:

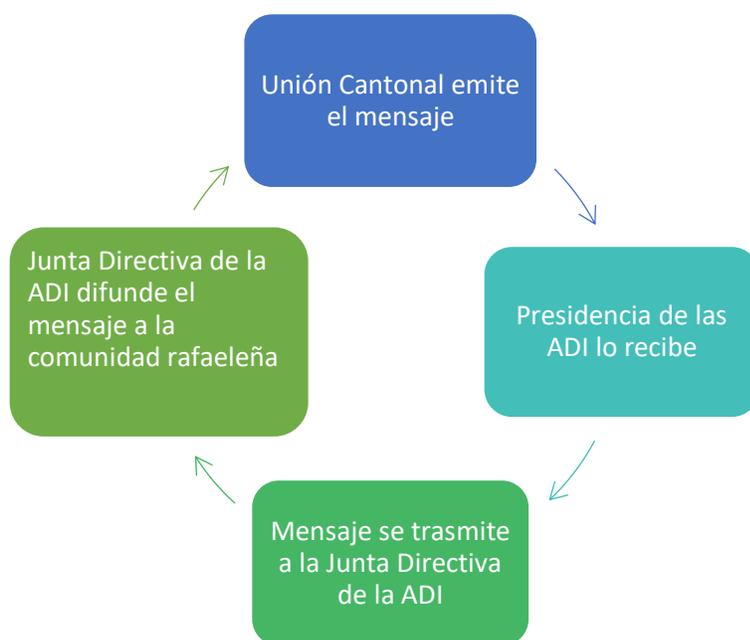


Figura 7. Ciclo de comunicación de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El ciclo de comunicación expuesto ejemplifica la manera en la cual la UCAD San Rafael de Heredia puede comunicar efectivamente la información, lo cual juega un papel fundamental.

La forma más efectiva de que llegue la información es que la Junta Directiva de la Unión emita el mensaje a cada presidente por medio de una llamada telefónica, sino la segunda opción es un correo electrónico. Luego de esto, la presidencia de cada

ADI debe informarles a los miembros acerca del mensaje recibido y estos últimos transmiten el mensaje a la comunidad rafaaleña.

b) Nuevos liderazgos

El liderazgo es un aspecto utilizado por una persona para inspirar a los demás, para convencerlos de que la sigan y cumplan tareas con el propósito de conseguir un objetivo al trabajar en conjunto.

En la actualidad existen varias teorías del liderazgo, pero en este trabajo se consideró lo mencionado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) acerca del liderazgo, definiéndose como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo (p. 413).

A nivel del mundo hay distintas personas con liderazgo, cada una de estas ha sido admirada, seguida e imitada por diversas personas. Un líder actúa para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades.

Hoy en la Junta Directiva de la Unión se aprecia un liderazgo tomado solo por el presidente ya que esta persona tiende a tomar la iniciativa y control sobre una situación u objetivo, independientemente de las formas que en el camino puedan incorporarse.

Se puede decir que es aquella persona que representa y nadie la cuestiona, sino que se consideran sus recomendaciones y guías como algo que se debe cumplir. Gracias a su buen hacer y el día tras día, se convierte en el líder natural del equipo.

A pesar de que este tipo de liderazgo es positivo, es necesario crear nuevas personas líderes y que el mismo no se concentre solo en una persona; por tanto, se debe impulsar el liderazgo participativo. Aunque toda la Junta Directiva de la Unión es muy participativa, se requiere aún más para que todos los miembros del grupo aporten sus puntos de vista e intervengan en las decisiones por tomar. Para esto, se recomienda lo siguiente:

- ❖ Crear un plan de liderazgo y empoderamiento para representantes comunales

Crear un plan anual donde la Unión establezca líneas de acción que permitan conocer acerca de cómo liderar y empoderarse en una organización comunal, y que ese plan se venda de manera virtual para las personas que quieran profundizar ambos temas. Además, que ese plan tenga ejemplos de personas líderes que sirvan de experiencia.

- ❖ Realizar un campamento formativo de liderazgos donde se invite a los representantes comunales a capacitarse con respecto a los temas de participación y liderazgo.

Crear una alianza entre la UCAD San Rafael de Heredia con la Municipalidad y los guías y *scouts*, para llevar a cabo un campamento al año en el Monte de la Cruz, con el objetivo de que se les brinde a los representantes comunales capacitaciones en cuanto a liderazgo participativo.

- ❖ Efectuar dos veces al año talleres abiertos al público donde se desarrollen temas de liderazgo y empoderamiento.

Estos talleres podrían brindarse en algún salón comunal de las asociaciones de desarrollo para que las personas puedan asistir, y se podrían buscar especialistas en los temas.

Asimismo, se debe solicitar ayuda a DINADECO para que facilite una capacitación en liderazgo y empoderamiento.

- ❖ Dar publicidad o tener convenios con organizaciones que faciliten cursos presenciales o virtuales para consolidar competencias de liderazgo.

Tanto la UCAD San Rafael de Heredia como las asociaciones de desarrollo deben hacer publicidad en redes sociales (Facebook, correo, WhatsApp) para que los representantes se inscriban en cursos *online* gratis y fortalezcan sus habilidades o desarrollen nuevas capacitaciones.

Además, buscar convenios con universidades o el Instituto Nacional de Aprendizaje para que se pueda asistir a charlas o capacitaciones en temas de liderazgo.

Todas estas actividades se recomiendan con el fin de que las personas de la UCAD San Rafael de Heredia colaboren activamente para que exista participación en igualdad de condiciones y se impulse un liderazgo democrático y participativo.

Participación de jóvenes

La juventud que participa en organizaciones comunales desarrolla habilidades y capacidades y, a la vez, asume responsabilidades que le serán útiles para su futuro y el desarrollo de la comunidad.

Es fundamental analizar las formas de participación de la juventud, para que desde el aparato gubernamental se tomen las mejores decisiones con el propósito de fortalecer la base organizacional.

Para esto, se hizo una búsqueda de cómo se ven reflejadas las personas jóvenes con respecto a la participación comunitaria. Cabe señalar que cuando se habla de juventud, se refiere a hombres y mujeres que oscilan entre los 15 a los 35 años.

En primera instancia, Costa Rica cuenta con una política para la juventud, siendo el propósito de esta:

Garantizar el cumplimiento de los derechos, el ejercicio pleno de la ciudadanía de las personas jóvenes y el desarrollo de sus habilidades y destrezas, mediante el fortalecimiento de las condiciones favorables que existen en el país y la creación de otras que contribuyan a resolver los obstáculos para el desarrollo de esta población (CPJ, 2015, p. 17).

El CPJ impulsa varios propósitos por medio de su política, uno de estos es la participación de las personas jóvenes, el cual plantea como una de sus ideas:

Generar una Política nacional de Voluntariado con un enfoque de Juventudes, género e inclusión para la población joven que vincule y coordine de forma articulada con el Consejo Nacional de la Política Pública de la

Persona Joven, en Consejo Nacional de Clubes, el Sistema Nacional de Áreas de Conservación, ICODER, DINADECO y cualquier otro ente necesario (CPJ, 2015, p. 34).

Pretendiendo el cumplimiento de este propósito, el Consejo establece acciones para impulsarlo. Es muy importante que la UCAD San Rafael de Heredia junto con las demás organizaciones aliadas traten de poner en práctica las acciones para aumentar la participación juvenil.

En relación con lo expuesto, las ADI mencionaron que la UCAD San Rafael de Heredia no cuenta con jóvenes en la Junta Directa, sin embargo, los representantes deben proceder de estas asociaciones. Por esto, a continuación se enlistan las acciones propuestas por el CPJ (2015).

Acciones para impulsar la participación juvenil

- Abrirle espacios a la Municipalidad para promover una mayor participación de los Gobiernos locales en articulación con las juventudes cantonales, con la finalidad de reconocer sus necesidades e intereses.
- Establecer, por medio de la coordinación con diversas instituciones como partidos políticos, CPJ, ADI y Comité de Deportes, la ejecución de capacitaciones en organización y participación juvenil, de manera que se fortalezcan las existentes formas de asociacionismo e, incluso, se generen nuevas.
- Incentivar la participación y representatividad política de la población joven mediante la sensibilización y el empoderamiento en las organizaciones comunales.
- Realizar un mapeo de organizaciones, fundaciones, instituciones y demás agrupaciones que trabajen con la juventud (CPJ, 2015).

Es necesario tomar en cuenta estas acciones que fueron emitidas por el CPJ para impulsar la participación de jóvenes en el Consejo, pero que pueden servir de guía a otras entidades.

Además de ejecutar las acciones citadas, es importante que la Unión desarrolle actividades que le permitan atraer jóvenes a la organización, debido a que las estadísticas reflejan que la participación juvenil es baja.

Se debe tratar de involucrar a la población juvenil para conocer sus necesidades y, de esta manera, tratar de solventarlas. Por consiguiente, se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- Que la Unión junto con las ADI impartan charlas en colegios con respecto a temas de participación ciudadana.
- Talleres de participación comunal con visualización y empoderamiento cada seis meses, los cuales serán ejecutados por representantes de las ADI y en los distritos del cantón.
- Realizar una lunada a principio de año para conocer las necesidades de la población juvenil y, así, generar un plan de trabajo que atienda lo que requiere la juventud. Se necesita ayuda de las ADI y la Municipalidad para organizar la logística de la lunada.
- Una vez al año abrir espacios de organización comunal por parte de la Unión Cantonal y las ADI en grupos de guías y *scouts* de la comunidad, para que brinden charlas de organización comunal a los jóvenes que pertenecen a los guías y *scouts*.
- Que la Unión Cantonal interaccione en las redes sociales para que los jóvenes conozcan las actividades que se desarrollan en las comunidades y puedan ser partícipes de estas. De este modo, tendrán información directa.
- Coordinar con el CPJ de San Rafael de Heredia programas de voluntariados en actividades (ayuda social y ambiente -reciclaje-) de bien social donde participen jóvenes y que esto se realice al menos dos veces al año.

- Ejecutar actividades recreativas en los distritos para recaudar a la vez fondos y tener participación de los jóvenes, haciendo actividades de juegos tradicionales, ventas a la comunidad, así como dinámicas de emprendedurismo y participación. Todo esto impulsado por la Junta Directiva de la Unión Cantonal junto con la ayuda del Comité de Deportes, las ADI y la Municipalidad.
- Articular en todos los distritos del cantón sesiones de cine foro trimestrales vinculadas a temáticas de derechos humanos, organización comunitaria, formación humana, empoderamiento comunal, inclusión social y no discriminación, entre otras, solicitando el apoyo de las ADI.

El aporte que pueda brindar cualquier organización del cantón a las diversas actividades será de gran ayuda, lo importante es que la Unión busque convenios que permitan realizar las acciones mencionadas y se desarrollen o incluso se impulsen nuevas ideas; todo con la finalidad de incentivar la participación juvenil.

c) Recursos propios

Una de las mayores preocupaciones de la UCAD San Rafael de Heredia es la poca generación de recursos propios, lo cual le impide efectuar una mayor cantidad de proyectos.

Al respecto, el acercamiento que se hizo a diferentes uniones cantonales del país permitió conocer algunos de los proyectos que llevan a cabo para generar recursos propios y tener un ingreso fijo anualmente gracias a esto. Razón por la cual a continuación se propone una serie de actividades con el objetivo de originar ingresos de manera semestral.

Estas no solo buscan la generación de recursos económicos para la UCAD San Rafael de Heredia, pretenden ser actividades recreativas en las cuales se involucren las familias y las diversas asociaciones de desarrollo afiliadas a la Unión Cantonal.

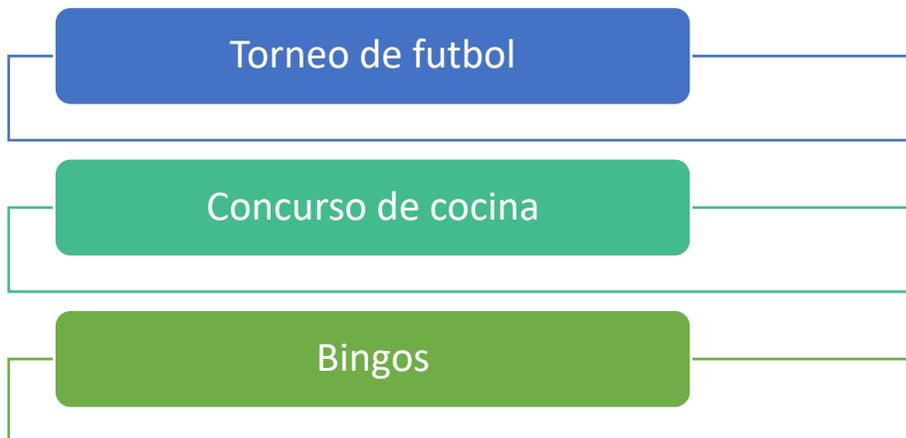


Figura 8. Actividades para crear recursos propios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Descripción de las actividades

Torneo de futbol: Este torneo se llevará a cabo semestralmente y la inscripción tendrá un costo de 20 000 colones. Esta actividad se realizará usando un torneo de puntos, es decir, todos los equipos participantes se enfrentarán a todos sus rivales por jornada, siendo el equipo ganador aquel que más puntos logre de todos los equipos que componen el torneo de fútbol.

Esta no solo será una forma para que la UCAD San Rafael de Heredia genere recursos por medio de las inscripciones, a su vez servirá para que cada ADI pueda recaudar fondos económicos mediante actividades como la venta de comida en el trascurso del partido de futbol, además de inflables y pintacaritas para los niños. Asimismo, esta actividad no solo consta de crear un ingreso por medio del torneo de futbol, va más allá, busca la recreación y la unión de las comunidades.

Se propone que cada comunidad se organice para que cada jornada se lleve a cabo en un distrito diferente, con el objetivo de promover la participación de la población y la recreación. En el tema de premiación, el equipo ganador del torneo recibirá certificados de varios comercios del cantón rafaeleño, debido a que la UCAD San Rafael de Heredia recibe patrocinio de los negocios del distrito con la finalidad de promover los negocios del cantón.

Concurso de cocina: Esta dinámica consta en que los participantes pagarán una inscripción con un monto de 5 000 colones. Cada integrante realizará al menos tres recetas novedosas con una lista de ingredientes brindada el día de la inscripción y el ganador será quien elabore los platillos más peculiares.

Para esta actividad, los jueces serán un miembro de cada ADI y de la UCAD San Rafael de Heredia. El lugar donde se llevará a cabo es en el salón comunal del cantón rafaeeño.

Bingos: Se realizará esta actividad de manera trimestral en los salones de los distritos del cantón rafaeeño, con el propósito de destinar el dinero recaudado a los proyectos que tienen pendientes por ejecutar. La UCAD San Rafael de Heredia estará a cargo de la venta de comida en el bingo.

Por otro lado, respecto a la gestión de proyectos, es de gran relevancia que la UCAD San Rafael de Heredia incluya el seguimiento y control de los proyectos o actividades que realice, porque así se comprobará la correcta ejecución de lo establecido en la planificación de actividades.

La aplicación efectiva de los mecanismos de control y seguimiento es esencial para garantizar que los resultados obtenidos en cualquier proceso correspondan con los esperados y sean coherentes con las necesidades y los valores de la población beneficiaria.

Para esto, la Junta Directiva debe capacitarse en temas de formulación de proyectos, fortaleciéndose en los procesos de planificación y ejecución de proyectos. Todo con el propósito de llevar de la mejor manera los proyectos o actividades que tenga establecidos.

Con la finalidad de poder capacitarse, es necesario realizar las siguientes acciones:

- Solicitar ayuda a DINADECO para que brinde capacitaciones de formulación de proyectos.
- Tener convenios con universidades públicas para capacitarse en temas de gestión de proyectos.

- Capacitarse en cursos *online* gratuitos sobre control y seguimiento de proyectos.

Por otra parte, un aspecto importante es darles continuidad a las actividades actuales que generan recursos económicos. Por ejemplo, respecto al Parque Recreativo de Jerusalén, puede hacerse más publicidad; en cuanto a las asesorías para llenar los formularios de DINADECO, se pueden generar proyectos para ampliar la cartera de clientes. A su vez, continuar con las rifas y los turnos que se llevan a cabo en la comunidad rafaieleña.

Aparte de lo de identificado por medio de los instrumentos empleados para el análisis de la gestión de proyectos por parte de la UCAD San Rafael de Heredia, esta organización señaló que también en los próximos años quiere aportar en el tema del ambiente, participando en los comités de Bandera Azul Ecológica de San Rafael de Heredia, debido a que en el 2019 se realizó un diagnóstico que evidenció las preocupaciones con respecto al eje ambiental.

Por ende, se insta a la UCAD San Rafael de Heredia a poner en práctica y dar a conocer el documento: “Áreas estratégicas de trabajo para los comités de Bandera Azul Ecológica de San Rafael de Heredia”, siendo este un primer insumo para los comités de Bandera Azul Ecológica, con el propósito de que puedan iniciar la ejecución de las acciones priorizadas en las áreas y líneas de acción identificadas de forma colectiva en los distritos del cantón.

A continuación, se muestra de mejor manera la “Estrategia de fortalecimiento de la gestión de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia”.

Tabla 17. Estrategia de fortalecimiento de la gestión de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia

Eje estratégico	Objetivo	Actividades	Tiempo	Responsables	Presupuesto aproximado	Indicadores
Comunicación	Mejorar la comunicación entre la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y las ADI	Boletín informativo	Trimestralmente	La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y las ADI	₴ 160 000	Cantidad de boletines informativos realizados
		Reuniones/ ciclo informativo	Trimestralmente	La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y las ADI	₴ 160 000	Cantidad de reuniones realizadas

Nuevos liderazgos	Motivar a nuevas personas a involucrarse en las organizaciones comunales y tener liderazgo en la Junta Directiva de	Plan de liderazgo y empoderamiento	Anual	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia	₡ 100 000	Cantidad de participantes en el plan de liderazgo y empoderamiento
		Campamento formativo de liderazgo	Anual	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, grupo de guías y <i>scouts</i> y Municipalidad	₡ 250 000	Cantidad de participantes en el campamento

	la Unión Cantonal	Talleres de liderazgo	Semestralmente	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, ADI y DINADECO	₡ 800 000	Cantidad de talleres realizados
		Publicidad y convenios	Trimestralmente	La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y las ADI	₡ 800 000	Cantidad de convenios realizados Cantidad de publicidad colocada

Participación de jóvenes	Impulsar la participación de la juventud en la organización y desarrollo comunal del cantón rafaeleño	Charlas en colegios	Dos veces al año	La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y las ADI	₡ 400 000	Cantidad de charlas realizadas
		Talleres de participación comunal	Dos veces al año	Asociaciones de desarrollo integral	₡ 600 000	Cantidad de talleres realizados Cantidad de asistentes al taller

		Lunada	Una vez al año	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia, ADI y Municipalidad	₡ 300 000	Cantidad de asistentes a la lunada
		Espacios de la organización comunal	Una vez al año	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y grupo de guías y <i>scouts</i>	₡ 300 000	Cantidad de participantes en los espacios de la organización comunal
		Interacción en redes sociales	Semanalmente	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia	₡ 240 000	Cantidad de publicaciones realizadas en redes sociales

		Programas de voluntariado	Dos veces al año	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y Comité Cantonal de la Persona Joven	₡ 200 000	Cantidad de programas de voluntariado realizados Cantidad de asistentes a los programas de voluntariado
		Actividades recreativas	Dos veces al año	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y Comité Cantonal de la Persona Joven	₡ 500 000	Cantidad de actividades recreativas realizadas Cantidad de asistentes a las actividades recreativas

		Cine foro	Trimestral	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y Comité Cantonal de la Persona Joven	₡ 240 000	Cantidad de asistentes a los cine foros realizados Cantidad de asistentes al cine foro
	Generar recursos propios por medio de actividades recreativas	Torneo de fútbol	Semestralmente	La Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y las ADI	₡ 800 000	Cantidad de torneos realizados Cantidad de equipos participando
		Concurso de cocina	Semestralmente	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia		Cantidad de concursos de cocina realizados

Recursos propios					₡ 600 000	Cantidad de asistentes al concurso
		Bingos	Semestralmente	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia	₡ 1 200 000	Cantidad de bingos vendidos Cantidad de dinero recaudado Cantidad de bingos realizados
Áreas estratégicas de trabajo para los Comités de Bandera Azul Ecológica	Impulsar que se realicen las actividades propuestas en el documento	Dar a conocer el documento: "Áreas estratégicas de trabajo para	Semestralmente	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y Comités de Bandera Azul Ecológica	₡ 160 000	Cantidad de actividades cumplidas en el documento de Áreas Estratégicas para los Comités de Bandera Azul

	de áreas estratégicas para los Comités de Bandera Azul	comités de Bandera Azul Ecológica de San Rafael de Heredia”				
Seguimiento y control	Mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto	Capacitaciones en formulación de proyectos	Anual	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y DINADECO	₡ 200 000	Cantidad de capacitaciones en formulación impartidas Cantidad de participantes en la capacitación de formulación de proyectos
		Cursos de seguimiento y control	Anual	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia	₡ 200 000	Cantidad de participantes en los cursos de

						seguimiento y control
		Capacitación en gestión de organizaciones	Anual	Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia y Universidades Públicas	₡ 200 000	Cantidad de participantes en las capacitaciones de gestión de organizaciones

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Todos los ejes estratégicos que ayudarán a fortalecer la gestión de proyectos de la organización serán validados por la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia, teniendo el compromiso de poder aplicar cada línea de acción de la mejor forma.

La propuesta presenta aproximaciones del presupuesto por utilizar en cada actividad planteada, dentro de este presupuesto se incluyen las donaciones requeridas para ejecutarlas. Cabe destacar que la “Estrategia de fortalecimiento de la gestión de la UCAD de San Rafael de Heredia” requiere la colaboración de las ADI afiliadas para poder desarrollarla, razón por cual el presupuesto no solo lo asume la UCAD de San Rafael de Heredia.

Capítulo VI.

Conclusiones y

recomendaciones

Conclusiones

- La organización comunitaria ayuda a contextualizar, organizar, planear y desarrollar programas de acción comunitaria dirigidos a solucionar problemáticas que surgen dentro de una misma comunidad.
- La intervención comunitaria es fundamental para el desarrollo dentro de la comunidad.
- Tanto la UCAD San Rafael de Heredia como las ADI son un grupo organizado dentro de la comunidad y tienen como fin realizar acciones de mejora para las condiciones sociales, económicas, culturales y ambientales del área en que conviven.
- Las organizaciones comunales son concebidas como un mecanismo para estimular la participación de los ciudadanos en acciones que, con el apoyo del Estado, impulsan el desarrollo económico y social de su comunidad.
- La participación es vista como un proceso que permite a las personas involucradas desarrollar nuevas habilidades y capacidades.
- La correcta planificación está presente en la ejecución de los proyectos ya que ayuda a establecer la prioridad de cada una de las actividades y a tener un mejor control del tiempo para realizar un proyecto con la calidad deseada y con éxito.
- La UCAD San Rafael de Heredia busca atender las necesidades del cantón mediante distintos proyectos.
- Los principales ejes en los cuales la UCAD San Rafael de Heredia lleva a cabo proyectos son las áreas económicas, infraestructura, ambiental y social.
- Los proyectos más sobresalientes durante el periodo 2012-2019 se enfocaron en el área de infraestructura, como lo fue remodelación de salones comunales, canchas de futbol y camerinos de la comunidad; la protección al parque recreativo de la urbanización Piedra Blanca; los avances en materia de caminos en las comunidades necesitadas; las gradas, pasamanos y

postes en alamedas; la pintura de la Cruz Roja de San Rafael de Heredia y de las escuelas de la comunidad; así como la formulación del proyecto socio productivo y proyecto ecoturístico San Rafael Destino Turístico.

- La colaboración económica o de materiales por parte de la UCAD San Rafael de Heredia a las ADI para ejecutar sus proyectos, les facilita a estas solventar las necesidades o problemáticas de las comunidades que atienden.
- Las capacitaciones brindadas por la UCAD San Rafael de Heredia a los integrantes de las ADI afiliadas acerca de las temáticas de manejo de tesorería, presidencia y secretariados hacen que las ADI califiquen a dicha organización como un ente de formación.
- A partir del análisis, se desprendió la importancia de capacitación para el desarrollo exitoso de la gestión de proyectos.
- La experiencia de más de 40 años que tiene la UCAD San Rafael de Heredia en la formulación de proyectos, lo cual involucra la presentación y aprobación de estos ante DINADECO, le ha servido para ganar experiencia y poder hoy proporcionar el servicio de asesorías de formulación de proyectos a otras uniones cantonales y ADI del país.
- De acuerdo con la percepción de las organizaciones como la Municipalidad, las ADI y el Comité de Deportes acerca de la gestión de proyectos de la Unión Cantonal, esta ha sido buena debido a que se han solucionado diversas necesidades en las comunidades del cantón.
- Es necesario que la UCAD San Rafael de Heredia genere mayor cantidad de recursos propios, con el fin de ejecutar o colaborar en proyectos de las ADI afiliadas.
- La UCAD San Rafael de Heredia cuenta con la afiliación de 99 % ADI cantonales.
- Las personas de las juntas directivas que conforman las asociaciones de la UCAD se sienten representadas por sus líderes, lo cual si bien es cierto

muestra confianza en el liderazgo ejercido, no permite la participación de todos los integrantes; lo cual influyó en la cantidad de las entrevistas semiestructuradas realizadas para el desarrollo de la presente investigación.

- Desde la perspectiva de la Junta Directiva, el desarrollo que la UCAD San Rafael de Heredia impulsa es el comunitario, debido a que busca que las comunidades se unan para generar proyectos y solventar necesidades.
- La relación que la UCAD San Rafael de Heredia mantiene con las ADI es buena porque esta organización imparte constantemente capacitaciones a los miembros de las ADI, brinda apoyo en los proyectos solicitados y asesora en la formulación de estos por medio de reuniones.
- La UCAD San Rafael de Heredia es la única en el país que tiene un convenio marco con la Municipalidad del cantón, pero la utilidad de este es casi nula.
- Es una organización comprometida que siempre cuenta con quórum en las reuniones de la Junta Directiva, permitiendo tomar las mejores decisiones.
- Asimismo, es una organización que trabaja en equipo, teniendo logros en la organización comunal.
- No obstante, debe fortalecerse el espíritu de cooperación y solidaridad, además de compartir las responsabilidades y actuar siempre en función de grupo, nunca de manera aislada.

Recomendaciones

Después de la investigación realizada y los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente:

- Mejorar la comunicación interna y externa de la UCAD San Rafael de Heredia para mejorar la gestión de la organización.

- Generar estrategias para impulsar la participación de la juventud en grupos de organización comunal.
- Realizar actividades junto con las ADI para que se den a conocer las organizaciones comunales presentes en el cantón e invitar a la población a participar en dichas asociaciones de desarrollo.
- Ejecutar actividades de índole recreativa que ayuden a la generación de recursos propios.
- Incentivar la participación de la comunidad rafaieleña para conocer sus necesidades y poder promover nuevos proyectos que puedan solventarlas.
- Darles seguimiento a las necesidades o problemáticas de las comunidades más vulnerables, con el fin de realizar acciones que solventen o contribuyan a disminuir dichas necesidades o problemáticas.
- Generar una articulación entre las diferentes organizaciones comunales del cantón, para evitar repetir ideas o proyectos entre estas entidades.
- Motivar a nuevas personas para que tomen las riendas, con el objetivo de lograr la buena gestión de la UCAD San Rafael de Heredia.
- Buscar una buena relación con las distintas asociaciones de desarrollo integral para llevar a cabo proyectos en conjunto que beneficien a la comunidad rafaieleña.
- Capacitar en temas de liderazgo y formulación de proyectos a los representantes de la UCAD San Rafael de Heredia, con el propósito de estar actualizados respecto al desarrollo comunitario y organizacional.
- Crear nuevas alianzas con diversas instituciones para generar nuevos proyectos que satisfagan las necesidades de los rafaieleños.
- Activar el papel de la Unión en las redes sociales para interactuar con la población del cantón, principalmente la juvenil, la cual tiene poca relación con esta organización.

- Capacitar a las ADI afiliadas acerca de las temáticas de manejo de tesorería, presidencia y secretariado, para una buena gestión de la organización.
- Crear un boletín informativo semestral con el objetivo de de que las ADI afiliadas y la población del cantón conozcan a profundidad la gestión de la Unión y la labor que realiza en el cantón.
- Generar procesos de desarrollo comunitario con el propósito de mejorar la calidad de vida de las poblaciones presentes.
- Solicitar la colaboración de DINADECO para seguir capacitando a los representantes de las ADI, así como de la Junta Directiva de la UCAD San Rafael de Heredia.

Bibliografía

- Araujo, A. (2013). *El marketing social en la casa de salud "Centro Médico Villena" y su influencia en el desarrollo comunitario del cantón San Pedro de Pelileo*. (Trabajo de graduación para optar por el grado de maestría en Marketing). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Arévalo, E., Montero, C. y Quesada, F. (2017). *Estudio de factibilidad: ruta turística en San Rafael de Heredia*. (Trabajo de graduación para optar por el grado de bachillerato). Universidad Nacional de Costa Rica.
- Arias, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1). Recuperado de: http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Revista Investigación y Educación en Enfermería*, XVIII(1), 13-26. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de roles de equipo Belbin: un estudio de longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista Psicológica*, 56(1), 65.
- Asociación Amanecer Solidario (ASOL). (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de: <https://www.amanecersolidario.org/quienes-somos/asociacion-asol.php>
- Asociación de Desarrollo Comunitaria (ADESCO). (2019). *Diseño institucional*. Recuperado de: <https://latinno.net/es/case/9049/>
- Asociación Nuevo Amanecer (ANADES). (2019). *Resumen*. Recuperado de: <https://anades.org/wp/nosotras/resumen/>
- Asociaciones comunitarias en Guatemala*. (2015). Recuperado de: <https://www.deguate.com.gt/guatemala/asociaciones/asociaciones-comunitarias.php>

- Blasco, E. y Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte*. España: Editorial Club Universitario.
- Burgwal, G. y Cuéllar, J. (1999). *Planificación estratégica y operativa*. Recuperado de:
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1156&context=abya_yala
- Carvajal, A. (2005). *Planeación participativa*. Colombia: Universidad del Valle.
- Carvajal, A. (2011). *Apuntes sobre desarrollo comunitario*. Recuperado de:
http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55714.pdf
- Causse, M. (2009). El concepto de comunidad desde el punto de vista socio - histórico-cultural y lingüístico. *Ciencia en su PC*, (3), 12-21. Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181321553002.pdf>
- Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental de México. (2015). *Planeación hidráulica en México: planeación local, proyectos emblemáticos*. Recuperado de:
<http://www.ceppia.com.co/Herramientas/Herramientas/IAC-IDENTIF-ACTORES-CLAVE.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*, (2° ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Consejo Nacional de la Política Pública de la Persona Joven Ministerio de Cultura y Juventud. (2015). *Política Pública de la Persona Joven y su plan de acción 2014–2019*. San José, Costa Rica. Recuperado de:
<https://cpj.go.cr/archivos/35POLITICA%20PUBLICA%20Y%20PLAN%20DE%20ACCION%20VERSION%20FINAL%20IMPRESA%2051115.pdf>
- Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven. (2013). *Segunda encuesta nacional de juventudes: informe de principales resultados*. Recuperado de:
https://costarica.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/II_Encuesta_Nal_de_Juventudes_Resultados_Principales.pdf
- Consejo Nacional de Política Pública de la Persona Joven. (2013). *Segunda encuesta nacional de juventudes: informe de principales resultados*. Costa Rica: Autor.

- Córdoba, M. y Monsalve, C. (s.f.). *Tipos de investigación: predictiva, proyectiva, interactiva, confirmatoria y evaluativa*. Recuperado de: http://2633518-0.web-hosting.es/blog/didact_mate/9.Tipos%20de%20Investigaci%C3%B3n.%20Predictiva%2C%20Proyectiva%2C%20Interactiva%2C%20Confirmatoria%20y%20Evaluativa.pdf
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Diéguez, A. (2002). *América Latina: de ensayos sociales y utopías comunitarias, al desarrollo de la comunidad*. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000228.pdf>
- Gallart, M. A. (1992). La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación. F. Forni, M. A. Gallart e I. Vasilachis, *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*, (págs. 107-152). Argentina: Centro Editor de América Latina.
- Gómez, E. (2008). Geopolítica del desarrollo comunitario: reflexiones para trabajo social. *Boletín Electrónico Surá*, (139). Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/sura/sura-0139.pdf>
- González, J, (s.f.). *Desarrollo comunitario y educación*. Recuperado de http://colectivoescuelaabierta.org/escuelaV_2013/Desarrollo%20cumunitario.pdf
- Harnecker, M. y López, N. (2009). *Planificación participativa en la comunidad*. Recuperado de: <https://rebellion.org/docs/97084.pdf>
- Hernández, J. (Comunicación personal, mayo 22, 2019).
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, (6° ed.). México: McGraw Hill. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Instituto Nacional de Censos y Estadísticas (INEC). (2011). *Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia, cantón,*

- distrito y sexo 2011-2016*. Recuperado de:
<http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Ixtacuy, O. (2001). Estrategias de la gestión comunitaria. *Ecofronteras*, (13).
Recuperado de:
<http://revistas.ecosur.mx/ecofronteras/index.php/eco/article/view/436>
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*, (14° ed.). México: McGraw Hill.
- Lillo, N. y Roselló, E. (2004). *Manual para el Trabajo Social Comunitario*. España: NARCEA Ediciones.
- López, A y Cruz, L. (s.f.). *Desarrollo comunitario y calidad de vida*. Recuperado de:
<http://biblio.upmx.mx/textos/r0010409.pdf>
- Loyola, M y Von, R. (2004). *Capacitación de organizaciones de base*. Argentina: Instituto para la Inclusión Social y el Desarrollo Humano. Recuperado de:
<https://www.mardelplata.gob.ar/documentos/ongs/gestioncenoc.pdf>
- Maranto, M. y González, M. (2015). *Fuentes de información*. Recuperado de:
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mattos, C. (1988). *Desarrollos recientes sobre el concepto y la práctica de la planificación en América Latina*. Recuperado de:
https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_planificacion_del_desarrollo_-_pag.-web-11-15.pdf
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2017). *Índice de desarrollo social 2017*. San José, Costa Rica: Autor. Recuperado de:
http://www.conicit.go.cr/biblioteca/publicaciones/publica_cyt/informes/Indice_Desarrollo_Social_2017.pdf
- Miranda, U. y Acosta, Z. (2008). *Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de:
<http://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>

- Montero, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos*. Recuperado de: <http://www.catedralibremartinbaro.org/pdfs/libro-montero-introduccion-a-la-psicologia-comunitaria.pdf>
- Mora, J. (2010). *La economía social y las organizaciones sociales en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Asamblea de Trabajadores del Banco Popular y Desarrollo Comunal.
- Namakforosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Limusa. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=ZEJ70hmvhwC&pg=PA91&dq=investigación+descriptiva&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjYhrLPjbjcAhWF1IMKHYZcAEUQ6AEIKjAB#v>
- Ortega, A., Maradiegue, R., Zúñiga, G y Rodríguez, G. (2015). *Formulación de proyectos de inversión*. Costa Rica: EDiNexo.
- Peinado, Y., Martín, T., Corredera, E., Moñino, N. y Prieto, L. (2010). *Grupos de discusión*. Recuperado de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/GrupDiscusion_trabajo.pdf
- Podcamisk, M. (2006). El rol desde una perspectiva vincular. *Reflexiones*, 85(1-2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/729/72920817012.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2011). *Atlas del desarrollo humano cantonal de Costa Rica 2011*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Recuperado de https://www.undp.org/content/dam/costa_rica/docs/undp_cr_atlas_cantonal.pdf
- República de Chile. Ley 20131 de 2006. Reduce la edad para participar en juntas de vecinos. 17 de noviembre de 2006. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=255321>
- República de Costa Rica. Decreto Ejecutivo 26935 de 1998. Reglamento a la Ley Sobre Desarrollo de la Comunidad. 21 de mayo de 1998. La Gaceta n.º 97. Recuperado de:

- http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=29857&nValor3=31549&strTipM=FN
- República de Costa Rica. Ley 3859 de 1967. Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). 7 de abril de 1967. Recuperado de: http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/BUSQUEDA/normativa/normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=38715&nValor3=83263&strTipM=FN
- Rosales Posas, R. (2005). *La formulación y evaluación de proyectos*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Ross, U. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. España. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tönnies, F. (1887). *Comunidad y sociedad*. Recuperado de: <https://books.google.co.cr/books?id=mR4uDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ferdinand+t%C3%B6nnies+community+and+society&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwisnfrhisXnAhVwx1kKHV1ADzAQ6AEIKjAA#v=onepage&q=ferdinand%20t%C3%B6nnies%20community%20and%20society&f=false>
- Ulate, A., Mayorga, B. y Alfaro, J. (2017). *Índice de Competitividad Cantonal Costa Rica 2011-2016*. San José: Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <https://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2017/icc-odd-2006-2016.pdf>
- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Comunal de San Rafael de Heredia. (2013). *Estatuto de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Comunal de San Rafael de Heredia*. Costa Rica: Autor.
- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Comunal de San Rafael de Heredia. (s.f.). *Documentos de estudio: Información sobre el movimiento comunal, Convenio suscrito con la Municipalidad de San Rafael, Reglamento de la ley N°3859, Reglamento al artículo 19 del reglamento y normas de control interno emitidas por la contraloría*. Costa Rica: Autor.

- Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo Comunal de San Rafael de Heredia.
(2019). *Áreas estratégicas de trabajo para Comités de Bandera Azul Ecológica de San Rafael de Heredia*. Costa Rica: Autor.
- Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Velásquez, F. y González, E. (2003). *¿Qué ha pasado con la participación ciudadana en Colombia?* Recuperado de:
<https://es.slideshare.net/nanarestrepo/3-velsquez-y-gonzalez-2003-participacion-ciudadana-en-colombia>
- Ware, C. (1947). *Estudio de la comunidad*. Recuperado
http://www.facmed.unam.mx/deptos/familiar/compendio/Segundo/II_SPC_29-55.pdf
- Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubinga, Alemania: J. C. B. Mohr.

Anexos

Anexo 1. Grupo de discusión con la Unión Cantonal

GRUPO DE DISCUSIÓN CON LA UNIÓN CANTONAL

El objetivo del grupo de discusión es poder generar participación de los integrantes de la Unión en temas de gestión de proyecto, debilidades y fortalezas, y de esta manera recolectar toda la información necesaria para generar una propuesta de mejora para la Unión Cantonal.

Actividad	Tiempo	Materiales
Con el objetivo de reconocer la gestión de los proyectos de la Unión Cantonal, se realiza una serie de preguntas, las cuales deben responder de manera grupal. Una vez que los participantes identifiquen y discutan la respuesta, procederán a escribirla en la nube y, seguidamente, a pegar en la pizarra.	25 minutos	Hojas Lapiceros Cinta
Se brindará un espacio para que los participantes respondan de forma voluntaria las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son los proyectos realizados por la Unión Cantonal en los últimos 5 años (2012-2018)?• ¿Cuál de estos proyectos fue el de mayor impacto en la comunidad rafaeeña? ¿Por qué razón?	10 minutos	Papelógrafos Lapiceros
Con el objetivo de identificar las fortalezas y las debilidades que tiene la Unión Cantonal, se van a plantear las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la Unión Cantonal en la gestión de proyectos?• ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene la Unión Cantonal en la gestión de proyectos?	10 minutos	Papelógrafos Lapiceros
Una vez identificadas las debilidades, se realizará una lista de retos que presenta la Unión Cantonal en el tema de gestión de proyectos.	5 minutos	Papelógrafos Lapiceros

Anexo 2. Entrevista a las asociaciones de desarrollo afiliadas a la Unión Cantonal

Datos generales

Nombre de la asociación:

Nombre de la persona entrevistada:

Puesto en la asociación:

Periodo:

La influencia de la gestión de proyectos

1. En la siguiente escala, ¿cómo considera la relación que mantiene la asociación con la Unión Cantonal?
Buena () Regular () Mala ()
¿Por qué razón la considera así?
2. ¿Cada cuánto tiempo se reúnen con la Unión Cantonal?
3. ¿Cuáles son los beneficios para la asociación de trabajar en conjunto con la Unión Cantonal?
4. ¿Considera que hay liderazgo en la Unión Cantonal?
Sí () No ()
5. Y si lo hay, ¿cuál ha sido el papel de ese liderazgo por medio de la Unión Cantonal?
6. ¿La Unión Cantonal presenta interés en la colaboración de proyectos a la asociación?
Sí () No ()
7. ¿La Unión Cantonal les ha colaborado para la realización de algún proyecto?
Sí () No ()
8. ¿En cuáles proyectos les colaboro y de qué forma lo hizo?
9. ¿Cuál fue la razón para solicitarle a la Unión Cantonal dicha colaboración?
10. ¿Cuáles son los pasos por seguir para solicitar una colaboración en los proyectos en la Unión Cantonal?

11. ¿Cómo considera que fue la colaboración brindada por parte de la Unión Cantonal en los proyectos para la asociación?

Buena () Regular () Mala ()

¿Por qué razón la considera así?

12. ¿Qué otras instituciones apoyan a la asociación en la gestión de proyectos?

13. ¿De qué forma apoyan esas instituciones a la asociación en los proyectos?

14. ¿Con base en qué generan proyectos comunitarios?

15. ¿Cuál ha sido el aporte de la Unión Cantonal al desarrollo del cantón?

16. En las siguientes escalas, ¿cómo considera la gestión de proyectos que realizó la Unión Cantonal en los últimos 5 años (2012-2018) en el cantón de San Rafael de Heredia?

Buena () Regular () Mala ()

¿Por qué razón la considera así?

17. ¿Qué recomendaciones le daría a la Unión Cantonal sobre la gestión de los proyectos?

18. En las siguientes escalas, ¿cómo considera usted el papel efectuado por las asociaciones en la comunidad rafaieleña?

Buena () Regular () Mala ()

¿Por qué razón la considera así?

Anexo 3. Grupo de discusión con las asociaciones de desarrollo de San Rafael de Heredia

GRUPO DE DISCUSIÓN CON LA ADI

El objetivo del grupo de discusión es poder generar la participación de los integrantes de las asociaciones de desarrollo con respecto a qué piensan de la influencia de la gestión de proyectos por parte de la Unión y, de esta manera, recolectar toda la información necesaria con el fin de generar una propuesta de mejora para la Unión Cantonal.

Actividad	Tiempo	Materiales
<p>Con el objetivo de reconocer la gestión de los proyectos de la Unión Cantonal, se le realiza a una serie de preguntas, las cuales deben responder de manera grupal. Una vez que los participantes identifiquen y discutan la respuesta, procederán a escribirla en la nube y seguidamente a pegarla en la pizarra.</p>	<p>25 minutos</p>	<p>Hojas Lapiceros Cinta</p>
<p>Se brindará un espacio para que los participantes respondan de forma voluntaria las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los proyectos realizados por la Unión Cantonal en los últimos cinco años (2012-2017)? • ¿Cuál de estos proyectos fue el de mayor impacto en la comunidad rafaeeña? ¿Por qué razón? 	<p>10 minutos</p>	<p>Papelógrafos Lapiceros</p>
<p>Con el objetivo de identificar las fortalezas y las debilidades que tiene la Unión Cantonal, se van a plantear las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la Unión Cantonal en la gestión de proyectos? • ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene la Unión Cantonal en la gestión de proyectos? 	<p>10 minutos</p>	<p>Papelógrafos Lapiceros</p>
<p>Una vez identificadas las debilidades, se realizará una lista de retos que presenta la Unión Cantonal en el tema de gestión de proyectos.</p>	<p>5 minutos</p>	<p>Papelógrafos Lapiceros</p>

Anexo 4. Entrevista a la Municipalidad de San Rafael de Heredia y el Comité de Deportes

GUÍA DE ENTREVISTA A LA ALCALDÍA, COMITÉ DE DEPORTES

El objetivo de la entrevista es identificar el nivel de relación de la Unión Cantonal con la Municipalidad/Comité de Deportes/Concejo de Distrito de San Rafael de Heredia con respecto a la gestión de proyectos que permiten el desarrollo del cantón y, de esta manera, recolectar toda la información necesaria con el propósito de generar una propuesta de mejora para la Unión Cantonal.

I. Datos generales

Municipalidad

Nombre de la persona entrevistada:

Periodo:

Comité de Deportes

Nombre de la persona entrevistada:

Puesto en el comité:

Periodo:

II. La influencia de la gestión de proyectos

1. En la siguiente escala, ¿cómo considera la relación que mantiene la Municipalidad/Comité de Deportes/Concejo de Distrito con la Unión Cantonal?

Buena () Regular () Mala ()

¿Por qué razón la considera así?

2. ¿Cuáles son los beneficios para la Municipalidad/Comité de Deportes/Concejo de Distrito una relación con la Unión Cantonal?

3. ¿Considera que hay liderazgo en la Unión Cantonal?

Sí () No ()

4. Y si lo hay, ¿cuál ha sido el papel de ese liderazgo por medio de la Unión Cantonal?
5. ¿La Unión Cantonal les ha colaborado para la realización de algún proyecto?
Sí () No ()
6. ¿En cuáles proyectos les colaboró y de qué forma lo hizo?
7. ¿Cuál ha sido el aporte de Unión Cantonal al desarrollo del cantón?
8. En las siguientes escalas, ¿cómo considera la gestión de proyectos que realizó la Unión Cantonal en los últimos 5 años (2012-2018) en el cantón de San Rafael de Heredia?
Buena () Regular () Mala ()
¿Por qué razón la considera así?
9. ¿Qué recomendaciones le daría a la Unión Cantonal sobre la gestión de los proyectos?

Anexo 5. Informe de la asamblea del periodo 2012

Nombre del proyecto o actividad	Explicación del proyecto o actividad	Actores involucrados
<p>a. Embellecimiento del parque central de San Rafael de Heredia.</p> <p>b. Embellecimiento de los parques recreativos del cantón.</p> <p>c. Realización de un Encuentro Provincial de Jóvenes en el gimnasio de la Escuela Pedro M^a Badilla, en el centro de San Rafael.</p> <p>d. Condiciones óptimas para la comunicación de caminos.</p> <p>e. Actividades con el Comité de Deportes y Recreación.</p> <p>f. Logro de recursos para las asociaciones y colaboración en sus proyectos.</p> <p>g. Realización de talleres acerca del reciclaje y medio ambiente.</p>	<p>a. Se ejecutaron 10 millones de colones para cubrir losetas de aceras del parque, así como la explanada del quiosco. Además, se contribuyó para pintar el quiosco, las bancas, las jardineras del bulevar y las bases de las luces del parque.</p> <p>b. Se invirtió en recursos humanos, económicos y materiales para los parques de las urbanizaciones de La Suiza y Jerusalén (inversión para contribuir a las mallas protectoras detrás de los marcos de la cancha y con pintura de murales). Asimismo, en la construcción de un rancho recreativo en el parque de Jerusalén.</p> <p>c. 50 jóvenes de toda la provincia en un intercambio provechoso de experiencias. Estas actividades de capacitación fortalecen el movimiento comunal.</p> <p>d. Avances en materia de caminos para que estuvieran en buenas condiciones y se lograra la comunicación con los distritos.</p>	<p>Municipalidad de San Rafael de Heredia.</p> <p>Concejo de Distrito de Santiago.</p> <p>Concejo de Distrito de Concepción.</p> <p>Federación de Uniones Cantonales de Heredia.</p> <p>Junta Vía Cantonal.</p> <p>Comité de Deportes y Recreación.</p> <p>ADI: Concepción, Getsemaní, Jardines Universitarios, Los Ángeles, El Palmar, Barrio Santísima Trinidad, La Suiza, CEN-CINAI.</p> <p>Universidad Nacional.</p> <p>Asociación de Gestión Ambiental de San Rafael.</p>

	<p>e. Distrito de Concepción: Se le puso malla a la cancha y se repararon las luces para su uso en las noches.</p> <p>Distrito de Santiago: Se remodelaron los camerinos y se construyó un nuevo camerino para los árbitros.</p> <p>Se instaló un <i>play ground</i> en la urbanización Piedra Blanca.</p> <p>Distrito de Los Ángeles: Se pintó la malla y los camerinos.</p> <p>Se remodeló el <i>play ground</i> rafaeleño.</p> <p>En Barrio Santísima Trinidad: Se hicieron mejoras en la malla de la cancha de fútbol y se construyó una valla al costado norte de la misma.</p> <p>Se colocó techo nuevo a los camerinos que ya estaban en pésimas condiciones.</p> <p>Se construyó un nuevo camerino y servicio sanitario para el público.</p> <p>Se instaló un <i>play ground</i> en la urbanización Corazón de Jesús.</p> <p>En Barrio Peralta: Se pintó el gimnasio de Lotes de Peralta (piso, paredes, camerinos).</p> <p>Se reparó el <i>play ground</i>.</p>	
--	--	--

	<p>En San Josecito: Se instaló un <i>play ground</i> en el parque recreativo de San Josecito.</p> <p>Distrito central: Se instaló malla en el costado norte de la cancha de baloncesto del Complejo Deportivo de San Rafael.</p> <p>Se recarpeteó la pista atlética con un costo de más de catorce millones, dejándola para competencias oficiales.</p> <p>Se instaló un <i>play ground</i> en el costado noroeste del parque central y se repararon los existentes en el parque y en el Complejo Deportivo de San Rafael.</p> <p>Edición número 12 de los Juegos Deportivos Comunales.</p> <p>f. A la Asociación de Desarrollo de Concepción, se le ayudó para poner cerámica en los pisos e instalar mallas en el Parque Recreativo Jerusalén.</p> <p>A la Asociación de Desarrollo de Getsemaní, se le ayudó con la pintura para el techo del salón comunal y tubos para la malla.</p> <p>A la Asociación de Desarrollo de Jardines Universitarios, se le ayudó con basureros para la comunidad.</p>	
--	---	--

	<p>A la Asociación de Desarrollo de Los Ángeles, se le ayudó con pintura para la escuela.</p> <p>A la Asociación de Desarrollo de El Palmar, se le ayudó con materiales y pintura para los camerinos.</p> <p>A la Asociación de Desarrollo de Bo. Santísima Trinidad, se le ayudó con materiales para el salón comunal y el gimnasio.</p> <p>A la Asociación de Desarrollo de Bo. La Suiza, se le ayudó con materiales de construcción y con un juego de jardín para el parquecito ecológico.</p> <p>A la Asociación de Desarrollo del Cen-Cinai, se le ayudó con pinturas para murales, materiales para reforzar las puertas y la canasta del gas.</p> <p>g. En contacto con la Universidad Nacional y la Asociación de Gestión Ambiental de San Rafael, para implementar este proyecto en el Liceo Carlos Pascua, la Escuela Pedro M^a Badilla y la Escuela de Concepción.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el informe de la asamblea del año 2012.

Anexo 6. Informe de la asamblea del periodo 2013

Nombre del proyecto o actividad	Explicación del proyecto o actividad	Actores involucrados
<p>a. Ayudas dadas a las asociaciones de desarrollo afiliadas para sus proyectos.</p> <p>b. Proyectos de embellecimiento de los parques recreativos del cantón.</p>	<p>a. Se dedicó gran parte del presupuesto a este fin, facilitando a todas las organizaciones las ayudas que solicitaron.</p> <p>b. Se contribuyó por medio de materiales al embellecimiento de los parques recreativos, sobre todo, al parque recreativo de la urbanización Jerusalén, ubicado en Concepción y los parques recreativos de la urbanización Santiago y la urbanización Piedra Blanca.</p> <p>Con la ayuda de la Municipalidad, se realizaron proyectos de construcción de instalaciones, de mallas de protección y de siembra de plantas ornamentales y de árboles autóctonos.</p> <p>Construcción de las baterías de servicios sanitarios y la electrificación del rancho ubicado en el parque de Jerusalén.</p>	<p>Municipalidad de San Rafael de Heredia.</p> <p>Concejo de Distrito de Santiago.</p> <p>Concejo de Distrito de Concepción.</p> <p>Federación de Uniones Cantonales de Heredia.</p> <p>Junta Vía Cantonal.</p> <p>Comité de Deportes y Recreación.</p>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el informe de la asamblea del año 2013.

Anexo 7. Informe de la asamblea del periodo 2014

Nombre del proyecto o actividad	Explicación del proyecto o actividad	Actores involucrados
a. Ayudas dadas a las asociaciones de desarrollo afiliadas para sus proyectos.	a. Se dedicó una gran parte del presupuesto a este fin, dando a todas las organizaciones las ayudas que solicitaron.	Concejo de Distrito de Santiago. Concejo de Distrito de Concepción.
b. Proyectos de embellecimiento de los parques recreativos del cantón.	b. Se continuó con la contribución al embellecimiento de los parques recreativos (Concepción, Santiago, Tierra Blanca), invirtiendo en recursos humanos, económicos y materiales.	Federación de Uniones Cantonales de Heredia. Municipalidad de San Rafael. Junta Vía Cantonal.
c. Día del Servidor Comunitario.		
d. Avances en materia de caminos.	Se presentó otro proyecto de cinco millones de colones para construir mallas de protección al parque recreativo de la urbanización Piedra Blanca.	
	c. Se impulsó el Día del Servidor Comunitario, realizado en Getsemaní con un aproximado de 300 dirigentes comunales.	
	d. Comunicación de caminos y solicitud de recursos a la Municipalidad para otros proyectos.	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el informe de la asamblea del año 2014.

Anexo 8. Informe de la asamblea del periodo 2015

Nombre del proyecto o actividad	Explicación del proyecto o actividad	Actores involucrados
<p>a. Embellecimiento y mantenimiento de los parques recreativos del cantón.</p> <p>b. Instalación de máquinas para hacer ejercicios y mesas.</p> <p>c. La jornada de solidaridad.</p> <p>d. La celebración del Día del Servidor Comunitario a nivel provincial.</p> <p>e. Representante en la Junta Directiva Nacional de la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal (CONADECO).</p> <p>f. En el CCCI (Comité Cantonal Inter Institucional).</p> <p>g. En el Comité Cantonal de Deportes y Recreación.</p> <p>h. Ayuda en materiales a las asociaciones afiliadas.</p> <p>i. Pintura de la Cruz Roja de San Rafael de Heredia.</p>	<p>a. Se realizó en el parque recreativo de la urbanización Jerusalén, ubicado en Concepción y los parques recreativos de la urbanización Santiago y la urbanización Piedra Blanca. Con la ayuda de la Municipalidad, se llevaron a cabo proyectos de construcción de instalaciones, de mallas de protección y de siembra de plantas ornamentales y de árboles autóctonos.</p> <p>Se logró construir una acera frente al parque recreativo de la urbanización Piedra Blanca y se instaló una malla perimetral de 200 metros alrededor del mismo.</p> <p>b. En colaboración con el Concejo de Distrito de Concepción, se instalaron cinco mesas de concreto tipo romano y se ejecutó el proyecto de instalación de cuatro máquinas para hacer ejercicios.</p> <p>c. La jornada de solidaridad era con las comunidades afectadas por la tragedia en Sarapiquí y, por esto, la Unión Cantonal brindó una ayuda a estas</p>	<p>Municipalidad de San Rafael de Heredia.</p> <p>Concejo de Distrito de Concepción.</p> <p>Comité Cantonal Inter Institucional.</p> <p>Comité Cantonal de Deportes y Recreación.</p> <p>Urbanización Jerusalén.</p> <p>Urbanización Santiago.</p> <p>Urbanización Piedra Blanca.</p> <p>Cámara de Turismo de San Rafael de Heredia.</p> <p>La Cruz Roja Costarricense de San Rafael de Heredia.</p>

	<p>comunidades en los meses de junio y julio de 2015.</p> <p>d. Dicha celebración se desarrolló en la comunidad de Barrio Mercedes de Heredia, donde tuvo buena representación. Se contó con la asistencia de más de 200 dirigentes comunales, los alcaldes municipales de los cantones central de Heredia y de San Rafael de Heredia, el director general de DINADECO, los funcionarios de DINADECO Heredia, los miembros del Concejo Nacional de la Comunidad y los funcionarios de la Municipalidad de Heredia.</p> <p>e. Luego de ocho años, se celebró el VII Congreso Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal, el 19 de marzo de 2016 en la UCR. Tuvo su Taller Participativo Provincial el lunes 11 de abril en la Escuela Manuel Camacho de La Suiza. Se esperó la participación de al menos 120 dirigentes de toda la provincia y allí se establecieron las bases de los planes de trabajo de todas las asociaciones comunales y de la nueva ruta de DINADECO.</p> <p>f. La representante se enfocó en el campo del turismo, promoviendo la</p>	
--	---	--

	<p>Cámara de Turismo y el proyecto con la fundación alemana GIZ, donde participaron 35 jóvenes de Barva, San Pablo y San Rafael de Heredia.</p> <p>g. Recreación. En febrero de 2016 hubo una propuesta para firmar un convenio marco de cooperación, con el cual se pudieran realizar diferentes trabajos en forma unida.</p> <p>h. Se cumplió con la ayuda en materiales a las asociaciones afiliadas a la Unión Cantonal, en cumplimiento de sus proyectos.</p> <p>i. Se brindó colaboración a la Cruz Roja Costarricense de San Rafael que tenía una difícil situación económica. Para lo anterior, se pintó el aula y la sala de eventos.</p>	
--	--	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el informe de la asamblea del año 2015.

Anexo 9. Informe de la asamblea del periodo 2016-2017

Nombre del proyecto o actividad	Explicación del proyecto o actividad	Actores involucrados
<p>a. Embellecimiento y mantenimiento de los parques recreativos del cantón.</p> <p>b. Colaboración a las comunidades afectadas por la tragedia del huracán Otto.</p> <p>c. Celebración del Día del Servidor Comunitario.</p> <p>d. Colaboración a las organizaciones hermanas.</p> <p>e. Pintura de escuelas.</p> <p>f. Asesoría a las asociaciones afiliadas.</p> <p>g. Proyecto ecoturístico: San Rafael Destino Turístico.</p>	<p>a. Se realizó en el parque recreativo de la urbanización Jerusalén, coordinando con la Municipalidad se contribuyó con obras para todos los rafaeleños.</p> <p>b. Se brindó una ayuda a las comunidades de Sarapiquí afectadas por el Huracán Otto, llevando útiles escolares y ropa.</p> <p>c. Se desarrolló en el Balneario Guachipelines de San Bárbara de Heredia con buena representación. Se contó con la asistencia de más de 250 dirigentes.</p> <p>d. La Cruz Roja Costarricense de San Rafael y el Club de Leones de San Rafael fueron beneficiadas con una colaboración para la realización de sus actividades de aniversario.</p> <p>e. Se colaboró con las escuelas Manuel Camacho de La Suiza, Montecitos en Los Ángeles y Pedro M^a Badilla en el distrito central y Alberto Paniagua en Getsemaní, pintando los pisos de los gimnasios, como un aporte a los niños del cantón.</p>	<p>Municipalidad de San Rafael de Heredia.</p> <p>Cruz Roja Costarricense de San Rafael de Heredia.</p> <p>Club de Leones de San Rafael de Heredia.</p> <p>Escuela Manuel Camacho de La Suiza.</p> <p>Escuela Montecitos en Los Ángeles.</p> <p>Escuela Pedro María Badilla en el distrito central.</p> <p>Escuela Alberto Paniagua en Getsemaní.</p> <p>Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional.</p>

	<p>f. Se les brindó asesoría en temas como el trámite de sus asambleas y la elaboración de sus informes económicos ante DINADECO, con el fin de que estuvieran al día y recibieran todas el 2 % del impuesto sobre la renta.</p> <p>g. En coordinación con la Escuela de Planificación de la Universidad Nacional, inició un proyecto socioproductivo aprovechando la capacidad instalada del cantón, su belleza escénica y las facilidades de atención alimenticia con que se cuenta, para convertir a San Rafael en un destino turístico.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el informe de la asamblea de los años 2016-2017.

Anexo 10. Informe de la asamblea del periodo 2017-2018

Nombre del proyecto o actividad	Explicación del proyecto o actividad	Actores involucrados
<p>a. Embellecimiento y mantenimiento de los parques recreativos del cantón.</p> <p>b. Colaboraciones económicas.</p> <p>c. Pintura de una escuela</p> <p>d. Proyecto: Innovación Social Digital.</p>	<p>a. Se cumplió con los proyectos relativos al rescate, mantenimiento y embellecimiento de los parques recreativos que la Junta Directiva aprobó en el Parque Recreativo Jerusalén.</p> <p>b. Se brindó colaboración a las organizaciones hermanas: Cruz Roja Costarricense de San Rafael y Club de Leones de San Rafael, en la realización de sus actividades.</p> <p>c. Se colaboró con la Escuela Manuel Camacho de La Suiza, pintando el piso del gimnasio, como un aporte a los niños del cantón.</p> <p>d. La Unión Cantonal en coordinación con el Centro Internacional para el Desarrollo de Teletrabajo –CIDTT- y el Departamento de Teletrabajo del Instituto Costarricense de Electricidad – ICE- trabajó en implementar los centros de cómputo que permitieran a San Rafael de Heredia convertirse en el primer cantón que concrete la innovación social digital.</p>	<p>Concejo de Distrito de Santiago.</p> <p>Concejo de Distrito de Concepción.</p> <p>Federación de Uniones Cantonales de Heredia.</p> <p>Municipalidad de San Rafael.</p> <p>Junta Vía Cantonal.</p>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con el informe de la asamblea de los años 2017-2018.