

**Asociaciones de Desarrollo Integral de la Región Brunca de Costa Rica: Un análisis de la
gestión administrativa durante el periodo 2023-2024.**

Informe del Seminario presentado

Carrera de Administración

Sede Regional Brunca

Universidad Nacional

Para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración con Énfasis

Gestión Financiera.

Merelyn Johana Gamboa Cascante

Jaime Ramón Sandí Madriz

Agosto, 2025

Asociaciones de Desarrollo Integral de la Región Brunca de Costa Rica: Un análisis de la gestión administrativa durante el periodo 2023-2024.

Merelyn Johana Gamboa Cascante

Jaime Ramón Sandí Madriz

APROBADO POR:

 _____ Doctor, Elvis Rojas Ramírez Presidente	 _____ Máster, Josué Naranjo Cordero Director Académico a.i. Campus Coto
 _____ Máster, William Lobo Chaves Director Trabajo Final de Graduación	 _____ Máster, Allan Abarca López Asesor Trabajo Final de Graduación
 _____ Merelyn Johana Gamboa Cascante Sustentante	 _____ Jaime Ramón Sandí Madriz Sustentante

Dedicatorias

Dedico este trabajo con todo mi corazón a mi madre, Beirry, quien ha sido mi refugio y fortaleza desde el inicio de este camino, brindándome siempre su amor, consuelo y esperanza. A mis hermanas, pilares fundamentales en mi vida, gracias por su compañía incondicional. A mis fieles compañeros de desvelos, mis perritos Spaiky y Floky, por su presencia silenciosa pero reconfortante. A Dios, por darme la fuerza y la luz necesarias para llegar hasta aquí. Y, sobre todo, a mí misma, por no rendirme, por mantenerme firme y constante a pesar de las dificultades.

Merelyn Johana Gamboa Cascante

Dedico este trabajo a mi querida familia, pilar fundamental en mi vida, a mi padre, ejemplo de fortaleza y perseverancia, a mis hermanos y hermanas, por su cariño y constante aliento, a mi novia, por su amor y su apoyo en cada paso, agradezco su compañía y su fe en mí. También me lo dedico a mí mismo, por no rendirme y seguir adelante, por cada sacrificio y cada meta alcanzada, este logro no sería posible sin el esfuerzo y la determinación.

Jaime Ramón Sandí Madriz

Agradecimientos

Expreso mi más sincero agradecimiento al profesor William Lobo Chaves, tutor de este trabajo, por su valioso tiempo, dedicación y constante disposición para acompañarnos en cada etapa del proceso. Su guía y compromiso fueron fundamentales para alcanzar este logro.

Agradezco también a los asesores y lectores, Miguel Calderón y Allan Abarca, por sus aportes significativos, fruto de su experiencia y conocimiento, los cuales enriquecieron y fortalecieron el desarrollo de este trabajo. Y, sobre todo, gracias a mis seres queridos, quienes nunca dudaron de mí. Su amor, apoyo incondicional y confianza en mis capacidades fueron el motor que me impulsó a seguir adelante.

Merelyn Johana Gamboa Cascante

Agradezco primeramente a Dios, por darme la vida, sabiduría y fortaleza en este camino, a mi novia, por su amor, paciencia y constante apoyo, a mi familia, por estar siempre presente con palabras de aliento y confianza en mí, a mi tutor y asesores, por su guía, dedicación y valiosos aportes académicos, gracias por orientar mi trabajo con profesionalismo y compromiso. A los colegas que compartieron sus consejos y experiencias, les debo mucho, sus palabras y sugerencias fueron fundamentales en este proceso, a mi compañera de trabajo, por su apoyo constante y ser parte clave de este logro, gracias por compartir el esfuerzo y celebrar cada avance conmigo. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento por creer en mí.

Jaime Ramón Sandí Madriz

Resumen

Este trabajo se centra en el análisis de la gestión administrativa de las Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI) del cantón de Corredores, durante el periodo 2023-2024. Estas organizaciones o mejor conocidas como pequeños gobiernos locales desempeñan un papel fundamental y clave para el desarrollo comunitario y social. Se encuentran amparadas por la Ley N°3859 sobre el desarrollo de la comunidad, y son supervisadas por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). Sin embargo, gran parte de estas organizaciones se suelen enfrentar a desafíos y limitaciones en su eficiencia organizacional, uso de recursos y gestión de proyectos.

El objetivo de este estudio es “Analizar las capacidades y aptitudes para la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024”. La metodología que se emplea corresponde a un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, este estudio es de tipo aplicado con un diseño convergente y alcances de tipo descriptivo y exploratorio. Para la recolección de datos, se utilizó como población las 31 asociaciones activas según datos de DINADECO, aplicando un muestreo por censo, sin embargo, por motivos de fuerza mayor, únicamente 26 de ellas participaron del estudio. El análisis de estos datos se realizó mediante la herramienta Microsoft Excel, por medio de tablas, gráficos y análisis de contenido.

Dentro de los principales resultados obtenidos, se revelan debilidades en cuanto a estructuras organizacionales, distribución de responsabilidades, y la capacidad de trabajar mediante la elaboración de planes de trabajo, además de deficiencias en cuanto al uso y distribución de recursos humanos, materiales y financieros. También se logra determinar que por

medio de las deficiencias encontradas en las variables analizadas el impacto que estas asociaciones están teniendo en sus comunidades está siendo muy limitado y podría mejorarse mediante la aplicación de estrategias de mejora. Por ende, se proporciona un plan de mejora el cual pueden implementar en sus labores diarias y el cual les permitirá ser más eficaces con el desarrollo comunitario.

Como respuesta a los hallazgos, se evidenció la existencia de una necesidad real de implementar acciones que fortalezcan la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores, es por ello por lo que, se propuso basada en una metodología de mejora continua llamada Kaizen, una propuesta de plan de mejora estratégica para las ADI, la cual está orientada a fortalecer procesos clave como, planificación, organización, dirección y control de actividades, plan de capacitación y formas de dar seguimiento a los resultados esperados. Este plan está ideado como una forma de impulsar una gestión más eficiente, donde exista participación activa y principalmente donde las Asociaciones estén en constante mejora.

Palabras clave: Asociaciones de Desarrollo Integral, Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, Gestión administrativa, Proyectos, Desarrollo local, Mejora continua.

Tabla de Contenido

Dedicatorias	3
Agradecimientos	4
Resumen.....	5
Índice de tablas	11
Índice de figuras.....	12
Lista de abreviaturas	15
Capítulo I	16
Introducción	17
Justificación.....	19
Antecedentes	24
Antecedentes históricos	24
Antecedentes locales.....	30
Antecedentes metodológicos	31
Descripción y planteamiento del problema.....	33
Descripción del problema.....	34
Planteamiento del problema	38
Formulación del problema.....	39
Interrogantes de la investigación.....	39
Delimitación del sitio de estudio	39

Objetivos	41
Objetivo general	41
Objetivos específicos.....	41
Modelo de análisis.....	42
Alcances y limitaciones.....	48
Alcances.....	48
Limitaciones	49
Capítulo II.....	50
Marco referencial	51
Desarrollo comunal a nivel global.....	51
Desarrollo comunal a nivel nacional	53
Marco legal y normativo del desarrollo comunal en Costa Rica.....	57
Asociaciones de desarrollo integral de Costa Rica.....	58
Órganos de las asociaciones de desarrollo integral	60
Funciones de las asociaciones de desarrollo integral	62
Requisitos para la constitución de las asociaciones de desarrollo integral.....	63
Entidades clave para las asociaciones de desarrollo integral	64
Gestión administrativa de las asociaciones de desarrollo integral	70
Procesos administrativos clave en las ADI.....	71
Proyectos comunitarios de las ADI en Costa Rica	74

Generalidades de la Región Brunca.....	78
Población meta	83
Marco teórico	85
Gestión administrativa.....	85
Proceso administrativo	86
Recurso humano	89
Recurso material	92
Recursos financieros.....	94
Impacto social.....	96
Impacto económico.....	97
Impacto ambiental	99
Mejora continua.....	100
Metodologías para analizar la gestión administrativa	101
Metodología de análisis interno FODA tipo BSC	101
Metodología KAIZEN.....	102
Capítulo III.....	104
Marco metodológico	105
Tipo de estudio	105
Diseño de la investigación.....	106
Alcances de la investigación.....	106

	10
Definición y caracterización de la población	108
Diseño muestral	109
Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento.....	109
Clasificación de las fuentes de información	110
Instrumentos para la recolección de datos.....	111
Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables.	112
Capítulo IV.....	119
Análisis e interpretación de resultados.....	120
Variable gestión administrativa	121
Variable proceso administrativo.....	126
Variable recurso humano.....	135
Variable recurso material.....	143
Variable recurso financiero	147
Variable impacto social	155
Variable impacto económico	160
Propuesta de mejora	182
Capítulo V.....	202
Conclusiones y recomendaciones.....	203
Bibliografía.....	212
Anexos	228

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen modelo de análisis.....	42
Tabla 2. Extensión territorial y densidad poblacional de los distritos del cantón de Corredores..	82
Tabla 3. Lista de asociaciones de desarrollo integral activas, por distrito, según DINADECO.	108
Tabla 4. Cantidad de miembros de las Juntas Directivas de las ADI, del cantón de Corredores capacitadas actualmente en aspectos administrativos.....	139
Tabla 5. Resumen de los resultados obtenidos por medio de un Análisis Foda, donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan las ADI del cantón de Corredores en cuanto a su gestión administrativa.....	170

Índice de figuras

Figura 1. Movimiento comunal costarricense: organizaciones, líderes y miembros activos.....	60
Figura 2. Mapa geográfico de la Región Brunca, Costa Rica.....	80
Figura 3. Mapa del cantón de Corredores y sus distritos.....	81
Figura 4. Perspectiva de la persona como recurso estratégico.....	90
Figura 5. Participación por distrito de las ADI del cantón de Corredores en la encuesta.....	120
Figura 6. Porcentaje de ADI con estructura organizacional en el cantón de Corredores.....	122
Figura 7. Porcentaje de Juntas Directivas de las ADI con roles y responsabilidades claramente definidos.....	123
Figura 8. Porcentaje de ADI que cuentan con un plan de trabajo para la ejecución anual de sus tareas	124
Figura 9. Porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados por las ADI en sus proyectos y actividades.....	125
Figura 10. Formas de organización y planificación anual de proyectos en las ADI.....	127
Figura 11. Principales actores responsables de la dirección, control y ejecución de proyectos en las ADI de Corredores.....	129
Figura 12. Cantidad de proyectos presentados por las ADI en el cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024.....	131
Figura 13. Porcentaje de proyectos finalizados por las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024.....	132
Figura 14. Proyectos no ejecutados o postergados por las ADI del cantón de Corredores en el periodo 2023-2024.....	134

Figura 15. Porcentaje de participación de personas en un rango de edad de (30 a +60 años) dentro de la Junta Directiva de las ADI, del cantón de Corredores.....	135
Figura 16. Porcentaje de participación de personas en un rango de edad de (18 a +30 años) dentro de la Junta Directiva de las ADI, del cantón de Corredores.....	136
Figura 17. Cantidad de capacitaciones anuales recibidas por la Junta Directiva de las ADI.....	137
Figura 18. Porcentaje de participación y compromiso de los miembros de las Juntas Directivas de las ADI en los proyectos comunitarios.....	141
Figura 19. Porcentaje de ADI del cantón de Corredores que han contratado personal externo para el cumplimiento de funciones institucionales.....	142
Figura 20. Proyectos de infraestructura comunitaria construidos o mejorados por las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024.....	144
Figura 21. Nivel de accesibilidad de las ADI del cantón de Corredores a recursos tecnológicos.....	146
Figura 22. Porcentaje de ADI del cantón de Corredor que reciben un subsidio del Estado.....	148
Figura 23. Monto del presupuesto anual asignado por el Estado a las ADI del cantón de Corredores.....	149
Figura 24. Distribución porcentual de las fuentes de ingreso con las que cuentan las ADI del cantón de Corredores.....	150
Figura 25. Porcentaje del presupuesto anual de trabajo de las ADI del cantón de Corredores que proviene de actividades productivas o de servicios.....	152
Figura 26. Distribución porcentual del presupuesto anual de las ADI del cantón de Corredores destinado a proyectos de desarrollo comunitario y a gastos administrativos durante el periodo 2023-2024.....	154

Figura 27. Cantidad de actividades culturales, deportivas y educativas apoyadas u organizadas por las ADI en el periodo 2023-2024.....	156
Figura 28. Impacto comunitario generado a través de actividades culturales, deportivas y educativas impulsadas por las ADI en el período 2023-2024.....	157
Figura 29. Distribución porcentual del nivel de cohesión social promovido por las ADI en las comunidades del cantón de Corredores durante el período 2023-2024.....	159
Figura 30. Cantidad de empleos directos e indirectos generados por los proyectos impulsados por las ADI que benefician económicamente a sus comunidades.....	161
Figura 31. Sectores de la economía fortalecidos por medio de los proyectos impulsados por la ADI, del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024.....	162
Figura 32. Porcentaje de proyectos impulsados por las ADI del cantón de Corredores, que tuvieron un enfoque ambiental durante el periodo 2023-2024.....	164
Figura 33. Cantidad de ADI del cantón de Corredores que participaron activamente en programas de educación ambiental durante el periodo 2023-2024.....	166
Figura 34. Nivel de integración de programas de reciclaje en las comunidades, impulsado por la intervención de las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024.....	167
Figura 35. Nivel implementación de prácticas sostenibles en las actividades de las ADI, del cantón de corredores, durante el periodo 2023 2024.....	168

Lista de abreviaturas

Asociación Civil Fomento del Desarrollo Popular (FUDEP)

Asociaciones Civiles (AC)

Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI)

Consejos Comunales (CC)

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO)

Federación Nacional de Juntas Progresistas (FENAJUP)

Instituto Geográfico Nacional (IGN)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)

Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH)

Oficina de Planificación Nacional (OFIPLAN)

Oficina Nacional de Desarrollo Social y de la Comunidad (ODC)

Organización de las Naciones Unidas (ONU)

Organizaciones de Acción Comunal (OAC)

Organizaciones de Desarrollo Comunitario (ODC)

Organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ)

Capítulo I

Introducción

La gestión administrativa es un componente crucial para el éxito de instituciones, empresas, y organizaciones. Las Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI) en Costa Rica no son la excepción, Ulate (2021) señala que estas organizaciones surgen como entidades clave que representan la promoción del desarrollo local y comunitario en determinadas circunscripciones territoriales, por ende, estas tienen una gran responsabilidad en cuanto a sus funciones y requieren de una administración efectiva que les permita cumplir con sus objetivos planteados, y de esta forma asegurar la sostenibilidad de sus proyectos a largo plazo.

Este estudio analiza la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores, enfatizando áreas clave como: gestión de recursos humanos, financieros y materiales, el impacto que han generado estas organizaciones a nivel social, económico y ambiental en las comunidades de este cantón, considerando aspectos clave como infraestructura, educación y participación ciudadana. Además, un aspecto importante de este estudio es que plantea una propuesta de mejora continua para estas organizaciones el cual busca fortalecer su gestión administrativa, esto con la finalidad de subsanar los hallazgos identificados y mantener las prácticas que hayan demostrado ser eficaces.

El documento consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se describe el planteamiento del problema, en este se desglosa el contenido de los antecedentes de la investigación, la descripción del problema, y los objetivos de la investigación, se muestra un resumen del modelo de análisis que incluye las variables, además, de los alcances y limitaciones presentados a lo largo de la investigación. El segundo capítulo hace referencia al marco teórico referencial, este detalla las generalidades presentadas por el estudio en cuanto al desarrollo

comunal, también se describe la zona de impacto del estudio, los aspectos legales a considerar, y la teoría referente al tema que permiten sentar bases en el estudio.

El tercer capítulo es el marco metodológico, en este se describe, el tipo de investigación, los enfoques pertinentes al estudio, la definición y caracterización de la población de estudio, así como también lo referente al proceso requerido para el cálculo de las muestras utilizadas, por otra parte, se conceptualizan y definen las fuentes y variables estudiadas. En cuanto al cuarto capítulo, este contiene todo lo referente al análisis e interpretación de los datos obtenidos por medio de los instrumentos propuestos, se realiza una interpretación de la situación general de las ADI por medio de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, modalidad Balanced Scorecard (FODA BSC) y en este apartado también se visualiza la propuesta de mejora para las ADI la cual se basó en los hallazgos vistos en los resultados del estudio.

Finalmente, el quinto y último capítulo de la investigación trata sobre las conclusiones y recomendaciones, aquí se exponen los hallazgos encontrados durante el proceso de investigación, y a partir de estos se plasman recomendaciones de manera adecuada y pertinente basadas en los resultados obtenidos, siendo este el cierre del estudio llevado a cabo.

El presente capítulo detalla cómo se va a llevar a cabo la investigación, en él se definen elementos indispensables para el desarrollo del estudio. Se expone la descripción del problema, donde se hace referencia a los antecedentes históricos, teóricos y metodológicos pertinentes, la importancia que tiene el tema de investigación, seguidamente se precisan los objetivos, se describe el planteamiento del problema y se establece el modelo de análisis, con el fin de que la investigación se realice a través de una guía que permita facilitar el logro de los objetivos planteados.

Justificación

Corella (2022), director de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), menciona en su informe de gestión 2018-2022 que la gestión de las ADI en Costa Rica se ha convertido en un aspecto crucial al que se debe poner atención para asegurar el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos comunitarios. Señala que la mayoría de ADI suelen enfrentar diversos desafíos en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, los cuales, con el tiempo, se convierten en una limitante para el cumplimiento de las metas de desarrollo social, económico y cultural en las comunidades.

En este contexto, el presente estudio propone analizar cómo las ADI del cantón de Corredores gestionan sus procesos administrativos, partiendo de la necesidad de fortalecer sus capacidades organizacionales, con énfasis en el desarrollo comunal, la gestión de recursos y la mejora continua. A través de esta investigación se busca caracterizar los procesos de gestión, evaluar el uso de recursos y analizar el impacto de los proyectos desarrollados por estas organizaciones en las comunidades. Esto permitirá obtener datos clave que faciliten la identificación de problemáticas, y la formulación de una estrategia de mejora continua que contribuya a la eficacia y sostenibilidad de las ADI. Esta investigación no solo busca mejorar la administración interna de las asociaciones, sino también fortalecer su capacidad para promover el desarrollo local y consolidar el tejido social en las diversas comunidades.

De acuerdo con DINADECO (s.f.), las ADI son actores claves en el desarrollo sostenible de las comunidades, ya que están estrechamente relacionadas con aspectos sociales, culturales, económicos, ambientales y tecnológicos. Por su parte, de las comunidades, el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU, 2021) señala que estas Organizaciones No Gubernamentales

(ONG) son las principales promotoras y facilitadoras de proyectos que abordan problemáticas reales y necesidades básicas a las que se enfrentan diversas comunidades del país, lo que las convierte en un elemento fundamental para el desarrollo y fortaleza en la cohesión social.

La realización de este trabajo de investigación contribuye al estudio del desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de la ADI del cantón de Corredores, mediante el análisis y la evaluación de diversos aspectos relacionados a la gestión administrativa. Esto permitirá comprender con mayor precisión si estas organizaciones cuentan con los conocimientos y aptitudes necesarios para desarrollar un proceso administrativo eficiente en la ejecución de proyectos comunitarios, lo que a su vez facilitará la propuesta de mejoras que beneficien su funcionamiento futuro.

Existen diversos aspectos que, al analizar la gestión administrativa, permiten obtener resultados concretos; uno de ellos es la transparencia en la operación, uso y destinación de recursos. En este contexto, Bermúdez (2023) sugiere que cualquier organización que trabaje en conjunto para ejecutar proyectos de beneficios común debe desarrollar todas sus prácticas bajo la transparencia y rendición de cuentas, informando, justificando y asumiendo la responsabilidad sobre las decisiones tomadas. Estos aspectos son esenciales para la legitimidad y confianza pública. Por ello, al analizar la gestión administrativa de las ADI, también se puede visibilizar el nivel de estándares éticos y de gobernanza que estas organizaciones tienen.

Un punto clave para analizar la transparencia en la gestión de las ADI es el hecho de que el Gobierno de la República, a través de DINADECO, inyecta recursos económicos destinados al desarrollo de las comunidades del país. Por lo tanto, las ADI son las responsables de promover y

garantizar la formulación y ejecución de proyectos orientados al bienestar comunal. En este sentido, el director de DINADECO Franklin Corella et al. (2019) señala que:

Las asociaciones de desarrollo han sido pieza clave en la reducción de los niveles de desempleo gracias al desarrollo de iniciativas productivas como: turismo rural, producción agropecuaria, explotación de recursos naturales para la construcción, industria y comercio, entre otras; se trata de experiencias que deben darse a conocer con la idea de que sean replicadas, con el fin de que otras personas y comunidades desarrollen la motivación que les impulse hacia nuevos logros colectivos y participen activamente en los diferentes proyectos comunales. (p. 4)

El desarrollo comunal no es un tema sencillo de alcanzar. Rodríguez (2022) manifiesta que tanto las ADI como muchas organizaciones sin fines de lucro suelen estar limitadas en su operatividad debido a la escasez de recursos disponibles. Aunque muchas de estas organizaciones son eficientes, otras no logran cumplir con ninguna proyección establecida. Para estas últimas, contar con una gestión administrativa adecuada se vuelve un elemento fundamental, ya que representa una de las principales formas de asegurar el uso efectivo de los recursos financieros, humanos y materiales. Por ello, este estudio permite identificar cuáles son las prácticas administrativas que promueven mayor la efectividad, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos de las ADI.

De acuerdo con la Municipalidad de Corredores (2024), muchas comunidades del cantón de Corredores han podido proyectarse con mejores oportunidades de desarrollo comunal gracias al arduo trabajo que llevan a cabo las ADI mediante la formulación de proyectos que subsanan diversas necesidades de la población de esta zona. Por su parte Cardona (2021) afirma “ La

formulación de proyectos de calidad, con gran envergadura y que requieran de grandes inversiones, son los que constituyen los motores financieros de las comunidades modernas”(p.3). Lo anterior evidencia cómo la gestión adecuada de proyectos no solo responde a necesidades locales, sino que también impulsa el desarrollo sostenible y fortalece el tejido social en las comunidades.

Analizar el impacto generado por los proyectos formulados y ejecutados por las ADI permite evaluar la efectividad de su trabajo en las comunidades. Esto proporciona información valiosa sobre su capacidad para solucionar problemas, así como su habilidad para innovar y mejorar la calidad de vida de la población. Además, estos proyectos abarcan diversas áreas, como la educación, la tecnología, el desarrollo social y económico, así como la protección del medio ambiente, lo que refuerza su contribución al bienestar integral de la población.

Un análisis de la gestión administrativa permite caracterizar los procesos que llevan a cabo las ADI, considerando factores como la formulación, evaluación y ejecución de proyectos, la capacitación, el manejo de activos, la organización del capital humano y la optimización de recursos. Este estudio facilita la determinación del nivel de uso y aprovechamiento de los recursos asignados por el gobierno para el desarrollo de proyectos, lo que permite evaluar el impacto y resultados obtenidos, así como implementar estrategias orientadas a la mejora continua.

Para llevar a cabo un análisis adecuado de la gestión administrativa, es crucial destacar el papel del proceso administrativo como un elemento clave para su eficacia. Este proceso se concibe como una herramienta que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos de

manera efectiva; por ello, se pretende determinar el nivel de aplicación de dicho proceso por parte de las ADI.

Según Vasquez et al. (2021), los procesos administrativos son esenciales para optimizar recursos y mejorar el desempeño organizacional. Involucran la integración de conocimientos, habilidades y experiencias para alcanzar los objetivos planteados. Sus etapas principales incluyen planificación, organización, dirección y control, las cuales facilitan la toma de decisiones, aumentan la eficiencia y fortalecen la confianza en la institución. Estos componentes son especialmente relevantes para las ADI, ya que, en el contexto del desarrollo de proyectos comunitarios, un proceso administrativo eficaz asegura la consecución de los objetivos planteados, facilita la toma de decisiones, fortalece la credibilidad institucional, mejora la eficiencia y promueve una mayor productividad.

Realizar un análisis de la gestión administrativa de las ADI, funciona como una herramienta para que estas organizaciones identifiquen debilidades y desarrollen sus propias capacidades administrativas. Esto les permite gestionar de forma autónoma iniciativas claves relacionadas a proyectos que involucren infraestructura, compra de terrenos, adquisición mobiliario y equipo, entre otros aspectos necesarios para la administración y el desarrollo local. Asimismo, dicho análisis facilita la evaluación del impacto social, económico y ambiental que generan los proyectos ejecutados por las ADI en sus respectivas comunidades.

Por otro lado, este análisis permite conocer el impacto que tienen las ADI en relación con temáticas de interés para las comunidades, como la seguridad social, el deporte, la cultura, entre otros beneficios. Además, ofrece una guía útil para la formulación de proyectos que se ajusten a

las necesidades del pueblo y que cumplan con los requisitos mínimos exigidos por las entidades o actores encargados de capacitar y financiar dichas propuestas.

Un aspecto clave que respalda la realización de esta investigación es que, en el cantón de Corredores, no se ha elaborado previamente un análisis enfocado en la temática propuesta. Esto otorga especial relevancia al estudio, ya que permitirá profundizar en el rol que desempeñan las ADI en el cantón, así como en su trayectoria e impacto a lo largo del tiempo en las comunidades que las conforman. Los resultados obtenidos brindarán una base valiosa que las ADI podrán utilizar como referencia en sus procesos de toma de decisiones, facilitando la identificación de áreas de mejora y la optimización de sus procesos para el futuro.

Antecedentes

Ulate (2021) afirma que las ADI en Costa Rica, se han convertido en organizaciones de bienestar comunitario, las cuales promueven el desarrollo en diversas áreas que son de primera necesidad para la población, logrando obtener una mejor calidad de vida a nivel nacional, también contemplado otras partes del mundo donde este es un concepto también de importancia. En este mismo sentido Herrera (2021) hace referencia a las ADI como un pilar en cuanto al desarrollo local, las cuales involucran a la ciudadanía en temas de organización, planificación y ejecución de proyectos que ayudan a promover el funcionamiento económico, social cultural y ambiental en numerosas comunidades rurales y urbanas de Costa Rica y el mundo.

Antecedentes históricos

Según Arévalo y Quesada (2020) y Monroy (2019), es difícil definir el concepto de desarrollo comunitario, ya que abarca numerosos significados. Sin embargo, ambos autores coinciden en que este concepto surge después de la Segunda Guerra Mundial, convirtiéndose en

el foco de los programas socioeconómicos impulsados por los gobiernos de los países menos desarrollados. Estos programas tenían como objetivo brindar a las comunidades la oportunidad de alcanzar autonomía económica y social, como una vía para mejorar su calidad de vida.

Arévalo y Quesada (2020) y Monroy (2019) destacan que el desarrollo comunal es un proceso de aprendizaje colectivo, en el cual se ponen a prueba las capacidades de empoderamiento, comunicación, participación y transparencia de las personas que conforman una comunidad. Por ello, proponen trabajar los programas de desarrollo comunal desde dos ejes principales: el primero, enfocado en promover la participación directa de las personas en la toma de decisiones y ejecución de acciones para mejorar su calidad de vida; y el segundo, orientado a que el Estado cree organismos o instituciones que brinden acompañamiento técnico en estas labores.

Según la ONU (2023), a nivel internacional, el desarrollo comunitario es considerado un tema relevante para la sociedad, en tanto diversas organizaciones tienen como objetivo principal mejorar la calidad de vida de las personas que integran las comunidades. Esto se logra mediante el trabajo en áreas clave como salud, educación, seguridad, infraestructura, deporte, cultura y medio ambiente. En este mismo contexto, Bolaños (2024) afirma que el desarrollo comunitario puede ser impulsado por diferentes organizaciones que desempeñan funciones claves en estas áreas, entre las cuales menciona: las Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI), las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), las Organizaciones de Desarrollo Comunitario (ODC), las Organizaciones de Acción Comunal (OAC), los Consejos Comunales (CC) y las Asociaciones Civiles (AC), entre otras.

A continuación, se presentan algunos casos relevantes de desarrollo comunitario a nivel internacional, esto con el fin de ilustrar diferentes enfoques y modelos que han sido

implementados en diversos países, que han sido efectivos en cuanto a estrategias y prácticas en la promoción del desarrollo local y fortalecimiento de la participación ciudadana. Silva (2014), describe que las asociaciones de desarrollo comunitarias son una figura vital para los planes de desarrollo; en su estudio titulado “*Inclusión de habitantes en la ciudadanía plena experiencias de desarrollo urbano e inclusión social en América Latina*” mencionan cinco casos relacionados con el desarrollo comunitario en países de América Latina:

Los tres primeros casos son de Venezuela, en donde las organizaciones comunitarias de Caracas, Morán, Catuche y Ojo de Agua Baruta, han unido esfuerzos por el desarrollo social de la población, por medio de la participación ciudadana en diversos proyectos que van en pro de la mejora de las condiciones sociales y físicas de los barrios que conforman estas comunidades, todo esto mediante la implementación de nuevas formas de gestión de recursos, organización para dirigir la ejecución de obras comunitarias, y la capacitación en temas de transformación urbana y aspectos legales, todo esto con el apoyo de la Asociación Civil Fomento del Desarrollo Popular (FUDEP). Todas estas iniciativas les han permitido gestionar proyectos de servicios públicos y mejorar la infraestructura local en las comunidades.

El siguiente caso es de Chile, donde la comunidad del Valparaíso por medio de Talleres de Acción Comunitaria (TAC) tienen la iniciativa de fortalecer la construcción de valores en las comunidades compartidos, esto por medio de acciones que promueven la identidad local, con la meta de que la población mantenga su permanencia en el territorio, es decir, en sus barrios y comunidades. Esto lo logran mediante la creación y mejora de espacios de reunión comunitaria (áreas públicas) que se utilizan diariamente. Realizan intervenciones específicas, llamadas "operaciones puntuales" estas son para entender las necesidades que existen y mediante esto

tomar acciones las cuales buscan crear un sentido de pertenencia y cohesión social dentro de la comunidad.

Por último, está el caso de Bolivia, donde en los barrios de La Paz y Verdad se interviene continuamente en la participación de las comunidades mediante una serie de concursos de postulación de proyectos de desarrollo. Estos proyectos deben subsanar las necesidades que se presenten en las comunidades, con el fin de crear un ambiente de desarrollo y, al mismo tiempo, fomentar una cultura de participación e interés por parte de la población.

En todos los casos anteriormente mencionados, se percibe cómo la gestión administrativa ha sido un punto clave para desarrollar los diversos proyectos de las comunidades a las que hace referencia el estudio de caso. Temas como la planeación, la organización, la dirección, la gestión de recursos e incluso la capacitación en proyectos comunales fueron aspectos que tuvieron que poner en práctica para alcanzar sus objetivos.

Es importante destacar la existencia de cooperación entre países en temas de desarrollo comunal, lo cual genera beneficios como el intercambio de estrategias, entre otros, en diversos ámbitos. Según datos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN, 2024), Costa Rica y Colombia concluyeron diez proyectos de cooperación bilateral llevados a cabo en el periodo 2021-2023. Estos proyectos estuvieron focalizados en aspectos críticos que afectan a diversas comunidades, tales como el ambiente, el transporte público y los derechos humanos, beneficiando directamente a ambos países y fortaleciendo sus lazos a través del intercambio de buenas prácticas y conocimientos..

De acuerdo con MIDEPLAN (2024), esta colaboración reforzó la gestión comunitaria, la inclusión social y la capacidad institucional mediante soluciones a desafíos comunes en diversas comunidades. Asimismo, se destaca la importancia de la Cooperación Sur-Sur y Triangular, que

no solo beneficia a las instituciones participantes, sino que también contribuye al desarrollo local y comunitario, un aspecto fundamental de la gestión administrativa en estos contextos. Además, se gestionó un nuevo programa que será puesto en marcha en el periodo 2024-2026, enfocado en el fortalecimiento de proyectos y el bienestar comunal.

Rodríguez (2020) menciona que en Costa Rica el desarrollo comunal ha sido un tema de preocupación desde la década de 1920, cuando surgieron las primeras juntas progresistas y juntas de salud, enfocadas en distintas problemáticas que afectaban directamente a la sociedad, principalmente en las áreas rurales. Entre las principales problemáticas se destacan las graves dificultades que enfrentaban las comunidades en cuanto a vías de comunicación y transporte, calidad de los servicios básicos y, una de las más importantes, las bajas fuentes de empleo.

Rodríguez (2020) y Jiménez (2006) señalan que la crisis de 1929 dejó estragos a nivel mundial, y que Costa Rica fue uno de los países que sufrió sus consecuencias. Para la década de 1930, era evidente una seria problemática social, donde se resaltaban aspectos como la carencia de vivienda, el desempleo y el alto costo de la vida. Por ello, nacieron los “Comités de Barrio”, conformados por grupos de personas que canalizaban las demandas del pueblo y ejercían presión sobre el gobierno para exigir soluciones ante dichas problemáticas, fundamentando así la necesidad de una organización que representara a las comunidades.

Según Rodríguez (2020) y Jiménez (2006), en un principio los líderes comunitarios realizaban proyectos de forma informal; sin embargo, esto cambió en 1955 con la creación de la Federación Nacional de Juntas Progresistas (FENAJUP), que formalizó la toma de decisiones y fortaleció la lucha de las comunidades al estudiar las problemáticas nacionales. Este movimiento fue clave para enfrentar la crisis del momento. Por otra parte, el gobierno tomó acciones

importantes, como la creación de un comité externo especializado en asuntos comunales, con el objetivo de formular planes que promovieron el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales del país, facilitando una mejor coordinación con las comunidades y proponiendo soluciones efectivas.

Ulate (2021) señala que las ADI fueron creadas el 7 de abril de 1967, mediante la aprobación de la Ley N.º 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y su reglamento. En dicha ley se estipula que DINADECO sería la entidad encargada y responsable de brindar acompañamiento a las juntas directivas de las ADI en aspectos como la promoción, constitución, asesoría técnica y canalización de recursos. Todo esto con la finalidad de que estas organizaciones tuvieran un adecuado funcionamiento y no perdieran su propósito

DINADECO (s.f.) afirma que las ADI se constituyeron como una forma de intervenir y mediar en el desarrollo comunitario. Aunque estas no reemplazan a las diversas organizaciones que se han conformado con el tiempo, sí las superan en cuanto a apoyo legal, financiero y técnico por parte del Estado costarricense. En relación con lo anterior, Ulate (2021) señala que el papel principal de las ADI se basa en la promoción del desarrollo social, económico, cultural y ambiental de las comunidades, procurando atender las necesidades que presenta la población.

De acuerdo con Bolaños (2022), las ADI son organizaciones que trabajan sin fines de lucro. Por ende, llevan a cabo su operatividad y sus objetivos de desarrollo comunal con los recursos que les proporciona el Estado, a través del impuesto sobre la renta, el cual equivale al 2%, así como también con fondos provenientes de diversas actividades que estas organizaciones se proponen realizar, siempre y cuando estén bajo los reglamentos establecidos.

Con base en lo anteriormente mencionado, Bolaños (2022) destaca que, pese a las limitaciones financieras que enfrentan estas organizaciones, han logrado trabajar arduamente para mejorar las condiciones de vida de las comunidades mediante la continua promoción de la participación ciudadana y el desarrollo de proyectos que fortalezcan la identidad comunitaria.

Según DINADECO (s.f.), las ADI se componen, a nivel organizacional, por Juntas Directivas en las que generalmente participan ciudadanos de cada comunidad. Basado en experiencias de trabajo con estas organizaciones, se ha identificado una característica común: la mayoría de las personas que integran estas juntas son de edades avanzadas y poseen amplios conocimientos y trayectoria. Sin embargo, cada día es menor la participación de las nuevas generaciones en este contexto.

Antecedentes locales

El cantón de Corredores se encuentra ubicado en la provincia de Puntarenas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), cuenta con una población estimada de 51 023 mil personas. Este cantón se destaca por su gran diversidad cultural, biodiversidad y la fuerte presencia de líderes que dirigen las ADI de los cuatro distritos: Corredor, Paso Canoas, Laurel y La Cuesta.

DINADECO (s.f.) señala que, actualmente, en su base de datos existen treinta y un ADI activas en el cantón de Corredores, las cuales se distribuyen entre los cuatro distritos anteriormente mencionados. Esto permite tener una percepción de que si existe preocupación por el desarrollo comunal de la zona.

De acuerdo con Don Corella (2022), director general de DINADECO “Dinadeco trabaja en cinco grandes líneas de financiamiento de proyectos: compra de terreno, infraestructura comunal, infraestructura vial, mobiliario y equipo y proyectos socio productivos” (p.59).

Este tipo de proyectos suele estar orientado a mejorar las condiciones de vida en áreas remotas. Esto se convierte en una herramienta para fortalecer la identidad de la población dignificando las necesidades que se presentan. Sin embargo, no se puede dejar de lado el hecho de que estas organizaciones enfrentan desafíos en cuanto a su gestión administrativa, lo cual dificulta la formulación y ejecución de estos proyectos tan importantes.

Antecedentes metodológicos

Basado en estudios previos enfocados en las ADI de distintas zonas del país, se observa que algunas de las metodologías utilizadas son similares a la visión del estudio que se propone. Tanto los métodos como las técnicas de investigación están estrechamente relacionados. A partir de lo descrito, se identificaron cuatro enfoques metodológicos que podrían ser útiles para clarificar el camino a seguir durante la investigación propuesta.

Dorado (2018), en su trabajo de investigación titulado *Caracterización de las capacidades y aptitudes emprendedoras al interior de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del cantón de Liberia, Costa Rica*, se enfocó en aspectos similares a los propuestos en el presente estudio, por lo que su abordaje metodológico podría servir como guía para el desarrollo del proyecto de investigación. En su caso, centró el trabajo en la recopilación de información sobre las ADI mediante la consulta en oficinas, documentación y páginas oficiales de DINADECO. Esto le permitió establecer la población y muestra del estudio. Su principal objetivo fue recolectar, mediante la instrumentación adecuada en este caso, entrevistas, una cantidad suficiente de respuestas con validez y veracidad.

Corrales et al. (2017), en su trabajo de graduación titulado *Propuesta de un Modelo de autogestión comunitaria para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades en Costa Rica a partir del caso de estudio de la Unión Cantonal de Asociaciones de Moravia (UCAMO)*, enfocaron su estudio con un método cualitativo, cuyo principal objetivo fue tener una comprensión subjetiva del fenómeno estudiado. Para ello, tomaron en cuenta las percepciones y propósitos de las personas de esta asociación, lo que les permitió contemplar diversas opiniones y, a partir de ellas, crear un eje sistemático el cual les permitió llevar a cabo el modelo de autogestión.

Arévalo y Quesada (2020), en su trabajo de investigación titulado *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*, utilizaron el método cualitativo para llevar a cabo la investigación. Sin embargo, hacen referencia a que la triangulación de métodos es una estrategia factible para investigar, ya que analiza datos en el estudio de manera cualitativa y cuantitativa. En este estudio se implementaron grupos de discusión sobre los intereses en gestión de proyectos de la zona, además de la aplicación de cuestionarios entre otros instrumentos para poder alcanzar el objetivo de estudio.

Hidalgo (2013), en su proyecto titulado *Guía Metodológica y Programa de Capacitación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada*, llevó a cabo una investigación para dar solución a la problemática relacionada con la gestión de proyectos de la ADI anteriormente mencionada. En este caso, la investigación se desarrolló mediante el estudio de documentación, utilizando la información documental disponible en las ADI, como actas e informes de los años trabajados, con el fin de determinar el nivel de ejecución de los proyectos presentados.

Su trabajo de campo se basó en la aplicación de cuestionarios y entrevistas a las juntas directivas, lo cual tiene relación con la investigación propuesta. En este caso, solo se utilizaron fuentes primarias, centradas en los miembros de las juntas directivas de la asociación, y secundarias, correspondientes a la documentación de las asociaciones.

El uso de este tipo de metodologías en los diferentes estudios demuestra que es posible analizar diversos escenarios a los que están expuestos los grupos objeto de investigación. Esto permitirá tener una mayor comprensión de las particularidades a estudiar, métodos, características, resultados y posibles recomendaciones. Por ello, se opta por enfocarse en casos y hechos reales.

Descripción y planteamiento del problema

En concordancia con Gonzales. et. al, (2023) cuando se realiza un proceso de investigación la finalidad de esta casi siempre es darle respuesta a una problemática, por ello, es importante contextualizar, expresar y comprender su relevancia, esto para obtener poder generar una óptima búsqueda de soluciones o respuestas. Es por esto, que el planteamiento del problema se centra en relatar de forma clara y concisa lo que sucede con el fenómeno que se desea estudiar.

Acorde con Arias (2021) el planteamiento del problema “es aquello que amerita ser resuelto; si no hay necesidad de solucionarlo, entonces no existe el problema” (p.3). Para poder llevar a cabo un correcto planteamiento del problema, es necesario tener conocimiento previo sobre la situación a investigar, esto permite tener una visión más certera de cómo se encuentra dicha problemática en la actualidad.

El siguiente apartado es crucial para el trabajo de investigación propuesto, ya que, sólo a través de la declaración oportuna de la problemática a estudiar se puede encontrar una solución. Por ello, es fundamental especificar el problema, incluyendo todos los elementos relacionados directa e indirectamente, para que quien lo lea lo entienda fácilmente.

Descripción del problema

En América Latina, las organizaciones dedicadas al desarrollo comunal comparten el objetivo de promover la participación ciudadana en el progreso de sus comunidades, fomentando la creación de grupos de trabajo. Sin embargo, una problemática recurrente es la dificultad para asegurar una gestión administrativa efectiva que garantice la ejecución de proyectos de desarrollo.

De acuerdo con Castillo (2017), el desarrollo comunitario en Costa Rica cuenta con el respaldo de DINADECO, quien actúa como un puente de financiamiento y acompañamiento para las asociaciones del país en la formulación y ejecución de proyectos que fortalezcan el bienestar comunitario. No obstante, se enfatiza que muchos de estos proyectos se ven limitados debido a diferencias regionales, académicas y profesionales quienes los ejecutan, así como al desconocimiento de aspectos administrativos necesarios para llevar a cabo procesos más eficientes.

Bolaños (2022) señala que los proyectos que presentan las ADI en Costa Rica están categorizados en diversas áreas, como la compra de terrenos, infraestructura comunal, donde predominan los proyectos de salones multiuso, comúnmente denominados salones comunales, también infraestructura vial como caminos y puentes y la adquisición de mobiliario y equipo necesario para el cumplimiento de sus funciones o para equipar distintos espacios que así lo requieran.

Sin embargo, desde el punto de vista de Muñoz (2021), las ADI en Costa Rica enfrentan una problemática significativa: la dificultad de mantener una administración eficiente que les permita cumplir su objetivo de promover el desarrollo comunitario. El autor destaca hechos reales, como la existencia de salones comunales cerrados, en estado de deterioro y con los servicios suspendidos. También menciona que muchos puentes y caminos quedan a medio construir debido a la falta de planificación. Además, señala el abandono de las plazas, muchas de las cuales presentan zacate crecido por la imposibilidad de pagar el servicio de chapeo, así como la presencia de proyectos abandonados, entre otros factores.

De acuerdo con Muñoz (2021), lo anteriormente mencionado se debe a la falta de capacitación adecuada de las juntas directivas, la escasez de recursos con los que cuentan las ADI y los obstáculos burocráticos que enfrentan, factores que limitan su capacidad operativa. Estas dificultades no solo afectan la gestión interna de las ADI, sino que también ponen en riesgo la participación ciudadana, elemento fundamental para el desarrollo local.

En el cantón de Corredores según datos de DINADECO (s.f.), se han constituido cuarenta y tres ADI con el propósito de fomentar el desarrollo en sus comunidades. Sin embargo, actualmente sólo treinta y una de ellas permanecen activas. Este declive en la actividad plantea una problemática relevante, ya que, pese a estar destinadas a ser los pilares de representación y organización comunitaria, las ADI han visto disminuir progresivamente su participación, en lugar de fortalecerse. Muñoz (2021) destaca el comentario de Hilda Mora, líder comunal “Nadie quiere estar, ni trabajar en asociaciones, porque trabajamos sin un cinco y hasta terminamos poniendo plata propia” (párr.1). Este fenómeno amenaza directamente la capacidad de las comunidades para gestionar su propio desarrollo, poniendo en riesgo tanto la cohesión social como la efectividad de los proyectos locales.

Una de las razones que motivan la realización de esta investigación es conocer cómo las ADI gestionan actualmente sus procesos administrativos. Se busca identificar cuáles son las capacidades y aptitudes que les han permitido ejecutar proyectos comunales, así como los factores que han impedido la consolidación de otros. Este estudio pretende visibilizar el trabajo y el impacto que tienen las ADI en el desarrollo comunitario.

La gestión administrativa en cualquier organización, empresa o sector puede enfrentar desafíos significativos si no se ejecuta de manera adecuada. En el caso de las organizaciones comunales, es común que las personas encargadas de la administración no siempre cuenten con la capacitación o el conocimiento necesario para gestionar los procesos de forma eficiente. Esta situación puede generar dificultades en el desarrollo de sus actividades e incluso provocar retrocesos en la consecución de sus objetivos.

De acuerdo con Hernández (2023), para que las organizaciones logren una gestión adecuada de sus procesos, es fundamental reconocer la necesidad de implementar la administración estratégica, la cual permite formular, implementar y evaluar acciones que faciliten el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Como lo expresa Muñoz (2021), aquí radica una de las principales problemáticas: muchas asociaciones no cuentan con una planificación estratégica a largo plazo, lo que provoca la pérdida de la continuidad en los proyectos. Esta situación se agrava cuando cambian los representantes de las juntas directivas, ya que esto genera deficiencias en la comunicación, dificultando la discusión de temas relevantes. Como resultado, se presenta una baja participación comunitaria y, en algunos casos, la implementación de proyectos que no responden a las necesidades reales de la población, o incluso la cancelación de proyectos previamente formulados.

En cuanto al tema de capacitación para el mejoramiento continuo, estas organizaciones reciben apoyo de diversas instituciones públicas, como universidades, municipalidades y otras entidades de interés, que suelen estar dispuestas a brindar acompañamiento en procesos y temas pertinentes a los fines de las ADI. Sin embargo, es necesario medir el nivel de aprovechamiento de estos recursos por parte de las organizaciones para fortalecer sus capacidades, ya que es un aspecto que muchas suelen subestimar. La escasa formación en diversas áreas puede generar dificultades para quienes participan en el proceso operacional de cualquier organización, lo que compromete la efectividad de las iniciativas y limita las capacidades de gestión.

Además, Muñoz (2021) señala que los trámites administrativos, tanto internos como con instituciones públicas, se tornan lentos y complicados. Hace un énfasis claro en que esta situación genera una serie de retrocesos que dificultan el cumplimiento de los objetivos propuestos por las Asociaciones de Desarrollo Comunal. Como consecuencia, quienes colaboran con la causa tienden a desanimarse y perder de vista la perspectiva de lo que se desea lograr.

Esta situación se agrava debido a la falta de adopción de nuevas tecnologías o métodos innovadores. Este tipo de organizaciones está acostumbrado a los procesos tradicionales, pero actualmente el contexto ha cambiado, lo que limita el impacto de las ADI y su capacidad para atraer nuevos miembros. Por temor al cambio, las nuevas generaciones se abstienen de participar en estas organizaciones, ya que temen no ser escuchadas ni consideradas.

Se puede deducir que la ausencia de mecanismos de control adecuados en la gestión administrativa afecta gravemente la transparencia y la confianza de la comunidad respecto al trabajo que realizan las ADI. Una gestión administrativa deficiente tiene efectos negativos en las organizaciones, al punto que algunas desaparecen del sistema. Por lo tanto, conocer las causas y

efectos de la gestión administrativa en las ADI sirve como base para crear una propuesta de acciones de mejora orientadas al éxito organizacional y al desarrollo de las comunidades.

De acuerdo con Casco et al. (2018), la gestión administrativa es una práctica en la que cada uno de los procesos de la administración está interrelacionado, lo que permite que las actividades de las organizaciones se lleven a cabo con estándares efectivos. Además, la toma de decisiones y las acciones realizadas se basan en objetivos preestablecidos que facilitan el logro de las metas propuestas.

Por lo tanto, con base en lo anteriormente descrito, se considera que una correcta gestión administrativa es indispensable para las ADI. Esta representa una oportunidad para tomar decisiones oportunas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos. Es necesario ajustarse a los principios básicos de la administración en sus procesos, con el fin de promover el desarrollo de las ADI, especialmente en la formulación y evaluación de proyectos para sus comunidades.

Planteamiento del problema

Actualmente, a las ADI del cantón de Corredores no se les ha realizado ningún tipo de estudio sobre el trabajo que llevan a cabo, ni su gestión o proyectos desarrollados, por esto nace la presente investigación la cual pretende analizar cuáles son las capacidades y aptitudes para la Gestión Administrativa que tienen las ADI del cantón de Corredores, durante el periodo 2023-2024, y cuál ha sido el impacto que han generado en las comunidades para las que trabajan.

Esto solo puede lograrse planteando las interrogantes de investigación adecuadas, que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Clausen (2017) afirma que, “la pregunta de investigación es fundamental para la monografía ya que permite orientar toda la labor de investigación a resolver el problema investigable” (p. 46) . Por ello, a continuación, se presentan las preguntas que buscan clarificar los intereses de la investigación, proporcionando una

dirección clara al estudio. Primero se formula una pregunta general que define el problema y, posteriormente, a través de preguntas específicas, se organiza sistemáticamente la problemática a resolver.

Formulación del problema

¿Cuáles son las capacidades y aptitudes necesarias para una gestión administrativa efectiva en las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024?

Interrogantes de la investigación

En este apartado se plantean las preguntas que facilitarán la obtención de la información necesaria para el estudio, asegurando que los resultados estén alineados con los objetivos y variables establecidos, y orientando de manera clara los intereses de la investigación.

1. ¿Cómo se caracterizan los procesos de la gestión administrativa de las ADI en el cantón de Corredores?
2. ¿Cuál es el porcentaje de uso de los recursos humanos, financieros y materiales asignados a las ADI del cantón de Corredores?"
3. ¿Cuál ha sido el impacto y los resultados de los proyectos de las ADI del cantón de Corredores al año 2024, según los requisitos propuestos por DINADECO?
4. ¿Qué acciones se pueden proponer para desarrollar una estrategia de mejora en la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores?

Delimitación del sitio de estudio

El proceso de investigación inicia en el segundo semestre del año 2024 y concluye en el primer semestre del año 2025. Este estudio involucra a las ADI del cantón de Corredores,

ubicado en la Región Brunca, específicamente en los distritos de Paso Canoas, Laurel, La Cuesta y Corredor.

Se ha elegido enfocar el estudio en las ADI del cantón de Corredores debido a que estas organizaciones trabajan constantemente en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades que conforman estos distritos. Además, desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la zona a través de la ejecución de actividades y proyectos de desarrollo local. Asimismo, este cantón se encuentra geográficamente ubicado dentro del área de estudio, lo que facilita el trabajo de campo..

En esta investigación intervienen diversas instituciones que ejercen influencia directa en el desarrollo comunal y en el accionar de las ADI, DINADECO aporta el marco normativo y la información necesaria sobre las asociaciones comunales en Costa Rica, siendo un actor clave en su acompañamiento técnico y financiero. Las municipalidades, particularmente la del cantón de Corredores, colaboran estrechamente con las comunidades en la planificación y ejecución de proyectos, convirtiéndose en una fuente relevante de información.

Asimismo, la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur (JUDESUR) desempeña un papel fundamental mediante la gestión de fondos dirigidos al desarrollo económico y social de la región, a los cuales pueden acceder las ADI para financiar iniciativas comunitarias. Por otra parte, las universidades públicas, como la Universidad Nacional (UNA), la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), también se involucran en el proceso mediante la oferta de asesoría, capacitación y acompañamiento en temas estratégicos para fortalecer las capacidades administrativas y operativas de estas organizaciones.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las capacidades y aptitudes necesarias para la Gestión Administrativa de las Asociaciones de Desarrollo Integral del cantón de Corredores, durante el periodo 2023-2024, mediante la caracterización de sus procesos administrativos, la evaluación del uso de recursos y el impacto de los proyectos ejecutados, con el fin de proponer acciones estratégicas que fortalezcan su desempeño institucional y contribuyan al desarrollo local y comunitario.

Objetivos específicos

1. Caracterizar los procesos de la gestión administrativa de las ADI en el cantón de Corredores, mediante el análisis de sus funciones clave, para identificar áreas de mejora y fortalecer su desempeño organizacional.
2. Analizar el porcentaje de uso de los recursos asignados de las ADI del cantón de Corredores, considerando el recursos humano, financiero y material.
3. Evaluar el impacto y los resultados de los proyectos de las ADI del cantón de Corredores al año 2024, mediante los requisitos propuestos por DINADECO.
4. Proponer acciones que permitan el desarrollo de una estrategia de mejora en la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores.

Modelo de análisis

El modelo de análisis es una herramienta metodológica que permite resumir de manera clara los objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución de la investigación. Este tipo de esquema facilita la identificación y definición de las variables en las que se enfoca el estudio, así como su definición conceptual. Además, permite determinar la instrumentación adecuada para medir cada variable y establecer las fuentes de información necesarias para la recolección de datos, lo cual resulta fundamental para la obtención de resultados válidos y confiables.

Tabla 1

Resumen modelo de análisis

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Instrumentalización	Fuentes de Información
Caracterizar los procesos de la gestión administrativa de las (ADI) en el cantón de Corredores.	Gestión administrativa	La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, su capacidad para coordinar y dirigir las acciones y las	Cuestionario	Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Instrumentalización	Fuentes de Información
		<p>diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, que permitan prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados (Peña et al. 2022, párr. 123)</p>		
	Proceso administrativo	<p>El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases interrelacionadas y sucesivas que tienen la finalidad de conseguir los objetivos establecidos en una empresa u organización de una forma eficiente (Pérez, 2022, P.1)</p>	Cuestionario	<p>Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.</p>
<p>Analizar el nivel de uso de los recursos asignados de las ADI del</p>	Recurso Humano	<p>"El recurso humano es el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser</p>	Cuestionario	<p>Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.</p>

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Instrumentalización	Fuentes de Información
cantón de Corredores, considerando el recurso humano, financiero y material.	Recurso Material	vistos no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa" (Armijos et al., 2019, p. 165). "Los recursos materiales implican el uso eficiente y racional de los recursos, a fin de que su destino obedezca a los requerimientos y fines de la institución para el logro de una mayor eficacia, eficiencia y congruencia en su funcionamiento" (Navarro, 2022, p. 170).	Cuestionario	Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Instrumentalización	Fuentes de Información
<p>Evaluar el impacto de los proyectos de las ADI del cantón de Corredores al año 2024, mediante los requisitos propuestos por DINADECO.</p>	Recurso	<p>"El recurso financiero es una cantidad de capital que sirve de apoyo indirecto al incremento de la producción y permite producir ganancias"(Villalobos, 2018, citado en González, 2023)</p>	Cuestionario	<p>Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.</p>
	Financiero			
	Impacto Social	<p>"Los procesos de análisis, monitoreo y gestión de las consecuencias sociales voluntarias e involuntarias de intervenciones planeadas (políticas, programas, planes, proyectos) y todo proceso de cambio social invocado por dichas intervenciones"(Vanclay, 2015, p.1).</p>	Cuestionario	<p>Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.</p>

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Instrumentalización	Fuentes de Información
	Impacto Económico	El impacto puede entenderse como el efecto que una medida, acción o evento puede provocar en una empresa, persona o sociedad en general, trayendo consigo beneficios directos o, en su defecto, grandes desafíos (Hernández, 2023; Banco Mundial, 2020, p. 10).	Cuestionario	Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.
	Impacto Ambiental	El impacto ambiental se puede entender como la alteración que la ejecución de un proyecto o intervención introduce en el ambiente, expresada por la diferencia entre la calidad ambiental sin y con el proyecto. Este impacto puede resultar positivo o negativo, dependiendo de si mejora o empeora la calidad de uno o	Cuestionario	Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.

Objetivo	Variable	Definición Conceptual	Instrumentalización	Fuentes de Información
<p>Proponer acciones que permitan el desarrollo de una estrategia de mejora en la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores.</p>	<p>Propuesta de Mejora Continua</p>	<p>más componentes del entorno (Cipponer, 2022, p. 23).</p> <p>El plan de mejora constituye un proceso orientado a lograr, de forma gradual, la excelencia organizacional y la calidad total, permitiendo alcanzar resultados más eficientes y eficaces. (Zayas Barreras, 2022).</p>	<p>Análisis de los resultados obtenidos en la investigación</p>	<p>Asociaciones de desarrollo integral del cantón Corredores.</p>

Alcances y limitaciones

En este apartado se presentan los alcances y limitaciones identificados durante el proceso de investigación relacionado con las ADI. A través de los alcances, se exponen los resultados que se espera obtener con el desarrollo del proyecto, destacando el valor y la aplicabilidad de los hallazgos. Por otro lado, las limitaciones hacen referencia a aquellos aspectos que no es posible incluir o que dificultan el proceso investigativo, ya sea por falta de acceso a la información, restricciones de tiempo, recursos o factores que escapan al control de los investigadores.

Alcances

De acuerdo con Ramos (2020), el alcance de una investigación depende de los objetivos propuestos y de la fundamentación teórica del estudio, permitiendo definir si se pretende explorar un fenómeno, describirlo, establecer relaciones entre variables o explicar sus causas. Esta clasificación orienta el enfoque del análisis, desde una aproximación inicial hasta una comprensión profunda del objeto de estudio. En este sentido, se busca expresar con claridad y precisión el propósito de la investigación, así como las herramientas y métodos que permitirán obtener los resultados esperados.

Para este estudio, los alcances se centran, en primer lugar, en obtener una descripción detallada de los procesos de gestión administrativa que desarrollan las ADI del cantón de Corredores. Esto permitirá identificar las prácticas actuales y las áreas clave de su funcionamiento. En segundo lugar, se pretende determinar el nivel de adecuación y uso de los recursos asignados a las ADI, incluyendo los recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de comprender cómo son gestionados y optimizados en cada una de las asociaciones ubicadas en los cuatro distritos del cantón.

Asimismo, uno de los principales alcances es evaluar el impacto y los resultados obtenidos por los proyectos ejecutados por las ADI durante el periodo 2023-2024, utilizando como marco de referencia los criterios y requisitos establecidos por DINADECO. Esto brindará mayor profundidad al análisis, al evidenciar las acciones que estas organizaciones han desarrollado en pro del bienestar comunitario.

Finalmente, el estudio busca proponer una serie de acciones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores, con el objetivo de promover una mayor eficiencia, efectividad y sostenibilidad en el cumplimiento de sus fines y en la promoción del desarrollo local.

Limitaciones

Las limitaciones en una investigación corresponden a aquellos elementos que pueden influir negativamente o restringir el desarrollo del estudio. De acuerdo con Rocha y Herbas (2018), toda investigación enfrenta algún tipo de limitación, por lo que es fundamental reconocerlas y exponerlas. Lejos de restar valor al trabajo realizado, identificarlas representa una responsabilidad del investigador y puede servir como orientación para futuros estudios, al advertir sobre posibles dificultades y prevenir errores similares.

En esta investigación, una de las principales limitaciones estuvo vinculada al proceso de contacto con los integrantes de las ADI del cantón de Corredores y a la recopilación de la información requerida. Dicho proceso resultó lento y complejo, debido a las dificultades para establecer una comunicación directa con los miembros de las juntas directivas y lograr su participación en el llenado del cuestionario. Entre los factores que influyeron en esta situación se encuentran el desconocimiento o la falta de acceso a herramientas tecnológicas, la escasa disponibilidad de tiempo por parte de los participantes y el desinterés en colaborar con el estudio.

Capítulo II

El presente capítulo del trabajo de investigación hace referencia al marco teórico referencial, el cual sustenta el conocimiento sobre el tema de estudio. Este proporciona una mayor amplitud y contexto sobre dicho tema. Se basa en una revisión exhaustiva de la literatura existente relacionada con las ADI, donde se identifican teorías, conceptos y antecedentes relevantes que permiten explicar y fundamentar la investigación.

Marco referencial

En este apartado se detallan generalidades sobre las ADI, las cuales están bajo estudio. Se abordan desde su conceptualización hasta aspectos relacionados con su legalidad, el nivel de protección que poseen, sus finalidades y otros aspectos relevantes. También se hace referencia al desarrollo comunal a nivel internacional, nacional y regional, para finalmente contextualizar la zona de estudio de manera más eficaz en la investigación.

Desarrollo comunal a nivel global

Osorio (2023) plantea que el concepto de comunidad no debe limitarse a visiones idealizadas ni a la simple agregación de personas en un espacio geográfico. Desde un enfoque estructuralista, sugiere comprender la comunidad como un sistema complejo de relaciones sociales, simbólicas y materiales que determinan el campo de acción de los proyectos de intervención comunitaria. Estas relaciones se constituyen con base en la cooperación, el compromiso con intereses comunes y la búsqueda de cohesión social, superando la idea de que la comunidad es un espacio homogéneo, armónico o estático.

Según Osorio (2023), el desarrollo comunitario requiere superar definiciones vagas o simplistas del concepto de comunidad, proponiendo en cambio una comprensión basada en vínculos intersubjetivos y relaciones estructurantes. La comunidad, entendida como un proceso

dinámico, no se limita a lo local o territorial, sino que se expresa en marcos sociales amplios donde interactúan diversos actores con intereses colectivos. Esta perspectiva resalta la importancia de reconocer la heterogeneidad, los conflictos y las tensiones dentro de las comunidades, así como de planificar la intervención social desde una mirada crítica y contextualizada, que permita promover verdaderos procesos de transformación social y no meras acciones asistencialistas o desarticuladas.

Según la ONU (2023), la cooperación para el desarrollo es un punto clave para consolidar la solidaridad internacional con aquellos países que requieren apoyo para salir adelante. Este tipo de oportunidades se considera una solución viable para enfrentar las crisis globales que actualmente afectan a millones de personas en distintas partes del mundo, especialmente en aquellas regiones que carecen de recursos.

Con base en lo anterior, la ONU (2023) menciona que, durante la primera Conferencia Regional sobre Cooperación Sur-Sur de América Latina y el Caribe, se abordaron puntos clave como la vulnerabilidad que enfrentan los países y sus subregiones en términos de desarrollo, así como la necesidad evidente de mejorar la calidad de vida de la población. Además, se enfatizó que este objetivo solo puede lograrse mediante la cooperación internacional para el desarrollo, a través del intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y la movilización de recursos, permitiendo así un desarrollo sostenible y resiliente.

Asimismo, la ONU (2023) establece la existencia de un plan global denominado Agenda 2030, adoptado por todos los países miembros. Esta agenda se creó con el fin de establecer un plan de acción orientado a erradicar o reducir significativamente la pobreza, asegurando que el mundo se convierta en un lugar próspero. La Agenda 2030 contempla 17 Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS) que abordan diversas problemáticas de interés mundial. En el marco de esta investigación, se destaca el Objetivo 11, enfocado en ciudades y comunidades sostenibles.

De acuerdo con CGLU (2020), se espera que la participación de los gobiernos locales y regionales en la Agenda 2030 promueva iniciativas que minimicen y resuelvan las problemáticas que enfrentan las comunidades, municipios, ciudades, provincias y regiones. El objetivo es fomentar un desarrollo integral que beneficie a la sociedad, mediante un plan de rediseño que mejore la forma en que se atienden las demandas de la ciudadanía en los diferentes territorios, permitiendo así una evolución en el proceso de desarrollo.

Con base en lo anteriormente mencionado, se evidencia la importancia que tienen las organizaciones comunales a nivel internacional, así como el impacto que genera su trabajo en el desarrollo mundial. Gracias a este tipo de organizaciones, muchas comunidades han experimentado avances significativos en temas como desarrollo local, seguridad, salud y dignidad humana. La mayoría de los países cuentan con el apoyo de organizaciones de esta índole, las cuales comparten propósitos y objetivos comunes. Por ello, la responsabilidad que se adquiere debe ser compartida y asumida tanto por las juntas directivas como por la sociedad en general, ya que esta es la única forma de dar continuidad a la labor que realizan.

Desarrollo comunal a nivel nacional

Merchán y Saavedra (2022) definen el desarrollo comunitario como “La búsqueda de la consolidación y la complementación de objetivos comunes entre los ciudadanos y su espacio territorial, este proceso debe ser organizativo para optimizar los recursos que cuenta un territorio y a su vez consolidar diversas alternativas de solución a problemas locales”(p.3). La trascendencia del desarrollo comunal de Costa Rica se remonta a los hechos mencionados en el apartado de antecedentes, donde se evidencia la aparición de ciertos grupos que se dedicaban a

escuchar las necesidades del pueblo y, con base en ello ejercían presión sobre el gobierno para ser atendidos.

De acuerdo con Bolaños (2022) y Jiménez (2006), en el pasado, muchos aspectos relacionados con el desarrollo en Costa Rica presentaban serias dificultades. Eran notorios los retrocesos que se observaban a nivel nacional en diversas comunidades, donde los servicios públicos, la atención en salud, la educación e incluso temas de recreación eran considerados de baja prioridad. No obstante, se tomaron acciones para revertir esta situación.

En Costa Rica, acorde con DINADECO (s.f.) y Jiménez (2006), a inicios de 1958, debido a la preocupación por el escaso conocimiento e interés en los temas de desarrollo, el Ministerio de Salubridad solicitó apoyo a la ONU para organizar un curso sobre desarrollo de la comunidad, con la colaboración de diversas instituciones nacionales. Se consideró que, trabajando de manera conjunta, se podrían compartir conocimientos y así desarrollar un plan de mejora a nivel nacional, considerando aspectos como la coordinación y el uso de recursos humanos, técnicos y materiales en programas de desarrollo comunitario.

En este mismo contexto DINADECO (s.f.) y Jiménez (2006), señalan que el plan de desarrollo comunitario debía basarse en al menos cinco actividades. La primera consistía en la orientación y adiestramiento de dirigentes y participantes, es decir, en la participación activa de personas de las comunidades. La segunda se relacionaba con la investigación y el estudio. La tercera se centraba en la coordinación interinstitucional, lo que implicaba actuar con el apoyo de diversas instituciones. La cuarta correspondía a la descentralización de algunos programas y al fortalecimiento del gobierno local. Por último, y no menos importante, la quinta actividad consistía en la organización de las comunidades rurales y semirurales, con el propósito de

fomentar el esfuerzo local en la resolución de problemas y reducir la dependencia, todo con miras a impulsar el desarrollo comunitario.

De acuerdo con lo señalado por DINADECO (s.f.) y Jiménez (2006), todo lo estipulado en el plan y sus actividades estaba orientado a que la población costarricense pudiese contar con los medios necesarios para resolver, de manera integral y sistemática, los problemas tanto personales como comunitarios. Asimismo, se buscaba que las personas asumieran la responsabilidad de estas acciones y pudieran aportar de forma eficiente al bienestar colectivo y al desarrollo económico, social y cultural del país, comenzando desde cada rincón de los diversos cantones.

Con base en lo anteriormente mencionado, para la implementación del plan de desarrollo comunal fue necesario que organismos públicos, privados y comunales trabajaran de manera conjunta e integral en todo el país. Esto se realizó con el apoyo de la Oficina Nacional de Desarrollo Social y de la Comunidad (DINADECO), adscrita al Ministerio de la Presidencia, en coordinación con la Oficina de Planificación Nacional (OFIPLAN) y la Oficina Nacional de Desarrollo Social y de la Comunidad (ODC), la cual tuvo la responsabilidad de cumplir diversas funciones para alcanzar las metas propuestas en el plan.

A estas instituciones se les asignó una serie de responsabilidades que debían cumplir para llevar a cabo el plan de desarrollo comunal propuesto en ese momento. Jiménez (2006), en *La simbiosis del desarrollo comunal de Costa Rica*, enumera estas funciones de la siguiente manera:

- a) Formular y ejecutar planes para la coordinación de programas oficiales de servicio a las comunidades y para el aprovechamiento de los recursos existentes, con miras a alcanzar metas locales, regionales y nacionales de desarrollo social que hubieran sido fijadas a través de la labor conjunta de los organismos participantes y de los grupos de población.

- b) Diseñar la metodología de trabajo con las comunidades para organizarlas efectivamente alrededor del concepto de autoayuda y de la cooperación estrecha con los organismos oficiales de servicios y desarrollo.
- c) Evaluar el programa de organización comunal para el desarrollo que resultara del diseño antes indicado, y adiestrar líderes locales y trabajadores voluntarios involucrados en programa de acción comunal.
- d) Operacionalizar un programa de adiestramiento en técnicas de organización de la comunidad para el desarrollo del personal de campo y de los niveles de supervisión y administración de los organismos participantes.
- e) Crear un programa de investigación y evaluación que elaborará y mantuviera actualizado un inventario de recursos y programas, oficiales y privados, relacionados con el desarrollo; proporcionará datos sobre problemas nacionales básicos; investigará situaciones específicas relacionadas con programas locales; proporcionará al programa nacional una evaluación continua de sus esfuerzos, dándole la orientación científica y social necesaria. (Jiménez, 2006, p. 14)

Con base en lo anterior, se entiende que el desarrollo comunitario en Costa Rica adquirió gran impulso a partir del plan de desarrollo ejecutado en ese entonces, con la participación de diversas instituciones a nivel nacional e internacional. Gracias a las acciones implementadas en aquel periodo, hoy en día el desarrollo comunal es considerado una actividad de suma importancia a nivel local, regional y nacional. Por ende, contar con estas organizaciones representa una forma de asegurar que los recursos y esfuerzos estén alineados con las necesidades y objetivos del país.

Marco legal y normativo del desarrollo comunal en Costa Rica

El Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ, 2024) señala que las Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad en Costa Rica se rigen por la Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad. Esta ley fue promulgada el 7 de abril de 1967, y en ella se establece el marco legal que deben cumplir estas organizaciones para fomentar y organizar los planes de desarrollo comunal en el país.

Según el SCIJ (2024), el artículo 14 de la Ley N.º 3859 declara de interés público a las Organizaciones de Desarrollo Comunal, tanto en su constitución como en su funcionamiento. Esto se establece como el medio principal para la estimulación del desarrollo socioeconómico del país, especialmente en las comunidades. Es importante destacar que estas organizaciones están regidas por el derecho privado, el cual les autoriza y faculta para llevar a cabo todas las acciones encaminadas al desarrollo, con el apoyo de diversas instituciones, municipalidades y otros organismos públicos o privados, que contribuyan al cumplimiento de las metas propuestas.

En concordancia con lo anteriormente descrito, el SCIJ (2024) señala que el principal objetivo de esta ley es promover el desarrollo integral de las comunidades mediante la participación organizada de sus habitantes en actividades que mejoren sus condiciones de vida. Esto se logra a través de la ejecución de proyectos comunitarios que dignifiquen el bienestar en áreas como infraestructura, salud, educación, servicios sociales y seguridad.

De acuerdo con el SCIJ (2024) y Bolaños (2022), el desarrollo comunal se divide en distintos tipos de asociaciones: ADI, Asociaciones de Desarrollo Específicas (ADE), uniones cantonales y, por último, federaciones provinciales o regionales. Para efectos del presente trabajo de investigación, el enfoque se centrará únicamente en las ADI de Costa Rica, principalmente en las existentes en el cantón de Corredores.

Asociaciones de desarrollo integral de Costa Rica

Ulate (2021) y Jiménez (2005) definen a las ADI como organizaciones cuyo objetivo es promover el sano desarrollo de las comunidades desde las perspectivas económica, social y cultural, mejorando así la calidad de vida de sus habitantes. Por su parte, DINADECO (s. f.) señala que las ADI fomentan el desarrollo mediante la ejecución de proyectos que generalmente abarcan áreas como infraestructura vial y comunal, compra de terrenos, mobiliario y equipo, además de inversión en deporte, cultura y proyectos productivos.

Las asociaciones para el desarrollo integral son organismos comunitarios con una circunscripción territorial determinada, que representan a las personas que viven en una misma comunidad y que, por lo tanto, 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 con el Gobierno, las municipalidades y cualquier otro organismo público o privado, esto descrito en el artículo 11 del Reglamento (Ulate, 2021, p. 3).

DINADECO (s. f.) señala que las ADI están legalmente establecidas y se conforman por Juntas Directivas y comités auxiliares, tales como comité de caminos, deportes, salud, entre otros, según las necesidades específicas de cada comunidad. Finalmente, cuentan con una Asamblea General, la cual toma las decisiones más importantes, como la conformación o destitución de las Juntas Directivas en los periodos establecidos por DINADECO.

Ulate (2021) menciona que, actualmente, las ADI trascienden el desarrollo comunal mediante ámbitos socio-productivos, de auto sustento local y con la adopción de nuevas tecnologías que fomentan el desarrollo social. En este sentido, al hablar de desarrollo comunal integral se reconoce que todas las dimensiones del desarrollo humano, económico, social,

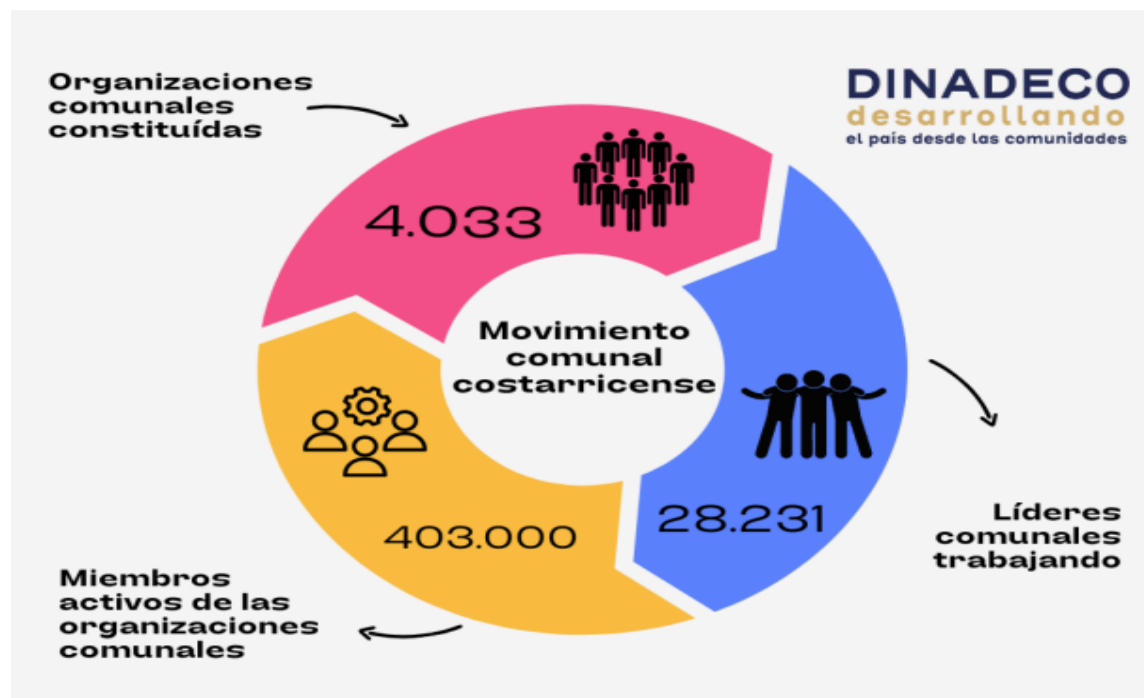
ambiental y comunitario están interconectadas e influyen mutuamente para el bienestar o detrimento de las comunidades. Por ello, para maximizar sus beneficios es importante mantener un desarrollo sostenible y equitativo, que aborde y promueva el crecimiento en cada una de estas áreas de manera integrada.

Picado (2023) señala que las ADI en Costa Rica se han convertido en organizaciones de gran valor para la población, pues son ellas quienes escuchan la voz del pueblo en cuanto a las necesidades que se presentan en las comunidades y buscan formas de solucionar dichas problemáticas. Estas asociaciones son actores clave en el desarrollo comunal y tienen la responsabilidad directa de actuar como intermediarias entre las comunidades y el Estado, facilitando el acceso a fondos públicos y a programas de desarrollo estatal que les permiten gestionar todo lo relacionado con proyectos comunitarios.

Según datos del Instituto Geográfico Nacional (IGN, 2024), el territorio costarricense cuenta con 84 cantones, los cuales conforman un gran número de comunidades. De acuerdo con información de DINADECO (s. f.), la mayoría de estas comunidades actualmente cuenta con al menos una asociación que vela por los intereses de la población.

Figura 1

Movimiento comunal costarricense: organizaciones, líderes y miembros activos



Nota: Adaptado de *Memoria institucional: Período 2023–2024*, por DINADECO, 2024.

La figura anterior demuestra que, en la actualidad, existe un gran número de ADI en el país. Esto refleja que la preocupación de la ciudadanía por el desarrollo comunal se mantiene como una prioridad. Gracias a ello, estas organizaciones han beneficiado en diversos aspectos a muchas comunidades y han posibilitado que una parte significativa de la población participe activamente en la creación de proyectos de bienestar social en diferentes regiones del país.

Órganos de las asociaciones de desarrollo integral

El SCIJ (2024) menciona, en el artículo 21 del Reglamento de la Ley N.º 3859 “Ley sobre Desarrollo de la Comunidad”, que las ADI de Costa Rica se estructuran y conforman, a nivel organizacional, por los siguientes órganos:

Asamblea general. Es el órgano máximo de las organizaciones dedicadas al desarrollo comunal. Está constituida por todas aquellas personas inscritas en el libro de asociados al menos tres meses antes de la convocatoria. La Asamblea General se reúne, por lo general, una vez al año; sin embargo, dependiendo de las circunstancias, pueden convocarse sesiones extraordinarias con la aprobación de la Junta Directiva o cuando todos los socios estén de acuerdo.

Junta directiva. Es el órgano ejecutivo de mayor autoridad dentro de la organización. Las personas que la integran son responsables de dirigir las labores de la asociación, gestionar proyectos, atender necesidades comunitarias, realizar trámites y ejecutar la gestión administrativa. La Junta Directiva debe estar conformada por un mínimo de siete personas, distribuidas en los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales. Esta debe ser electa por medio de la Asamblea General y ejercerá sus funciones por un período de dos años, con posibilidad de reelección.

Fiscalía. Está compuesta por tres fiscales, ya que la vigilancia de las actividades en las organizaciones comunales es de carácter obligatorio. Su función principal es la supervisión de las acciones que lleva a cabo la organización. Sus miembros deben ser electos por la Asamblea General por un periodo determinado. Este nombramiento puede ser revocado o renovado.

Secretaría ejecutiva. Nombrada por la Junta Directiva, cuya función es asistir en las labores administrativas de esta.

Por último, de acuerdo con Ulate (2021) y DINADECO (s. f.), las ADI tienen la posibilidad de crear comités de trabajo. Esto permite distribuir la carga de labores que recae sobre la Junta Directiva, ya que dichos comités se conforman con el propósito de colaborar en tareas específicas incluidas en los planes de trabajo de cada organización. Su división puede realizarse en distintas áreas, como comités de cultura, seguridad, salud o por sectores específicos

dentro de la comunidad. No obstante, su creación debe estar en conformidad con lo establecido en el artículo 55 de la Ley N.º 3859, que regula su reglamento, estructura y funcionamiento.

Funciones de las asociaciones de desarrollo integral

El Reglamento de la Ley N.º 3859, establecido por la DINADECO, en el artículo 58, menciona que las funciones de las asociaciones de desarrollo comunal son las siguientes:

- a) Estimular la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, en un esfuerzo total para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad.
- b) Luchar por el mejoramiento integral de las condiciones de vida de la población, organizando y coordinando los esfuerzos y habilidades de los habitantes de la zona respectiva.
- c) Realizar proyectos de educación, formación y capacitación comunitaria, dentro de una estrategia de desarrollo socioeconómico y cultural.
- d) Llevar a cabo procesos de planificación comunitaria con una amplia participación de los vecinos en todas sus etapas.
- e) Promover el desarrollo de proyectos económicos y sociales que faciliten el mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos, por medio del fomento de empresas productivas a nivel comunitario.
- f) Participar plenamente en los planes de desarrollo local, regional y nacional, coordinando su acción con las municipalidades, agencias del Estado y organismos internacionales, que faciliten el desarrollo de los distintos proyectos en la comunidad.
- g) Promover la participación de la población en organizaciones apropiadas para el desarrollo, tales como cooperativas, corporaciones, grupos juveniles, asociaciones cívicas y culturales, mutuales, fundaciones otras de servicio a la comunidad: y

- h) Las demás que les asignen la Ley, el Reglamento y sus propios estatutos.
- i) Representar, movilizar, organizar, coordinar, Planificar, analizar, asesorar, controlar, participar e innovar. (DINADECO, s. f., art. 58)

Con base en lo establecido en el reglamento de las ADI, estas organizaciones tienen una serie de funciones orientadas a fomentar el desarrollo comunitario, procurando que la población sea beneficiada directamente por los esfuerzos impulsados por quienes participan activamente en dichas acciones. Por lo tanto, es a través del cumplimiento de estas responsabilidades, adquiridas al consolidarse formalmente, que las asociaciones cumplen su función social: contribuir al desarrollo local, promover la participación ciudadana y fortalecer el tejido social de la comunidad.

Requisitos para la constitución de las asociaciones de desarrollo integral

El SCIJ (2024) señala que el principal requisito para constituir una Asociación de Desarrollo Integral (ADI) en Costa Rica, según el artículo 16 de la Ley N.º 3859, *Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad*, es el siguiente:

Para constituir las asociaciones de desarrollo integral, será necesario que se reúnan por lo menos cien personas, y no más de mil quinientas, mayores de quince años e interesadas en promover, mediante el esfuerzo conjunto y organizado, el desarrollo económico y el progreso social y cultural de un área determinada del país. El área jurisdiccional de una asociación de desarrollo corresponderá a aquel territorio que constituye un fundamento natural de agrupación comunitaria. (SCIJ,2024, art.16)

Además de este requisito legal, DINADECO (s.f.) indica que se deben cumplir otras dos condiciones para formalizar la solicitud de constitución de una ADI:

- a) Nómina de los miembros del comité pro-asociación: Debe incluir al menos cinco personas con sus respectivos puestos, nombre completo, apellidos, número de cédula, dirección y número de teléfono para notificaciones.
- b) Propuesta de estatutos: Son las normas internas de la asociación y deben ser elaboradas por el comité solicitante con el acompañamiento de una persona funcionaria regional de DINADECO. (DINADECO, s.f. art.58)

Según DINADECO (s. f.), una vez presentada esta documentación, una persona funcionaria de la institución debe remitir los documentos requeridos (memorial, estatutos y diagnóstico de la comunidad) a la Dirección Legal y de Registro de DINADECO, que cuenta con un plazo máximo de quince días para emitir respuesta. Si la solicitud es aprobada, se convoca a la comunidad para realizar una Asamblea General Constitutiva, en la cual se comunican los hechos relevantes y se involucra a la comunidad en el proceso. Finalmente, se designa a una persona funcionaria de DINADECO como responsable de acompañar a la ADI constituida, con el fin de velar por el cumplimiento de la Ley N.º 3859.

Entidades clave para las asociaciones de desarrollo integral

DINADECO (s. f.) y Ulate (2021), esta institución es el ente rector encargado de regular todos los aspectos relacionados con el desarrollo comunal. Por lo tanto, tiene bajo su responsabilidad la supervisión de las asociaciones de desarrollo comunitario. Su principal misión consiste en facilitar a estas organizaciones los procesos de promoción, organización y fortalecimiento de proyectos que beneficien directamente a las comunidades, con el propósito de fomentar una participación social democrática y activa por parte de la población en temas de desarrollo local y nacional.

Para que el desarrollo comunal sea óptimo, es necesario que exista un ente regulador que supervise la operación de las organizaciones involucradas en este proceso. Por esta razón, según el SCIJ (2024), la Ley N.º 3859, en su artículo 1, otorga esta responsabilidad a DINADECO:

Créase la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, como órgano del Poder Ejecutivo adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, y como instrumento básico de desarrollo, encargada de fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las comunidades del país, para lograr su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. (SCIJ, 2024, art. 1)

Por su parte, DINADECO (s. f.) señala que la Ley N.º 3859 y su Reglamento, en el artículo 12, establecen que las Asociaciones de Desarrollo Comunal se clasifican en dos tipos: ADI y Asociaciones de Desarrollo Específicas (ADE). Las ADI son asociaciones de tipo territorial, constituidas de forma permanente, y para su conformación se requiere la participación de al menos 100 personas afiliadas, mayores de 12 años. Estas asociaciones representan, con voz y voto, a los habitantes de una misma comunidad.

En este mismo contexto, el reglamento indica que las ADE tienen como propósito cumplir objetivos específicos, sin importar el área territorial donde se establezcan. Para constituirse, deben estar integradas por al menos 50 personas. Un aspecto importante de estas asociaciones es que, una vez alcanzado el objetivo para el cual fueron creadas, se disuelven de forma automática. Ambos tipos de organizaciones son fundamentales para la población, ya que permiten que las comunidades de distintas regiones puedan avanzar mediante la ejecución de proyectos comunitarios, fortaleciendo así sus relaciones internas y atendiendo necesidades prioritarias.

Según DINADECO (2023), en su informe de memoria institucional correspondiente al periodo 2023-2024, los objetivos y principios que guían su labor institucional para cumplir con lo estipulado en la Ley N.º 3859, *Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad*, son 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 activa 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 activa 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. (DINADECO, 2023, p. 4)

Como se puede observar, DINADECO tiene un impacto significativo en cuanto al marco y funcionamiento de las ADI. Estos objetivos planteados proporcionan una visión más clara de cuál es su labor en el desarrollo comunal y nacional. Esta institución está comprometida con crear una cultura de valores, conciencia y participación ciudadana en la toma de decisiones conscientes e informadas.

De acuerdo con el Ministerio de Gobernanza y Policía de Costa Rica (MGP, 2021), DINADECO, a través de los años, ha hecho visible su trabajo y experiencia con organizaciones comunales, brindándoles el apoyo necesario para mejorar los diversos aspectos en los que trabaja cada una de estas asociaciones. Ulate (2021) señala la gran responsabilidad que tiene esta institución de llevar a cabo una correcta coordinación en cuanto a programas públicos y privados que ayudan al desarrollo de proyectos comunitarios. Además, el tema referente a la ejecución y

la evaluación continua de estos proyectos es una forma de asegurar que las ADI operen de manera eficiente y alineada con las necesidades reales de las comunidades, contribuyendo al desarrollo sostenible y equitativo del país.

Ulate (2023) destaca el papel fundamental que desempeña DINADECO como institución en el apoyo a las asociaciones de desarrollo comunal, resaltando la importancia de que estas organizaciones comprendan plenamente las leyes, reglamentos, derechos y obligaciones que les competen. Este conocimiento resulta esencial para garantizar una gestión administrativa eficiente y, a su vez, facilita la ejecución de proyectos comunitarios alineados con el plan de desarrollo nacional.

Al actuar de esta manera, no solo se evita el sobreesfuerzo y se optimiza el uso de los recursos disponibles, sino que también se garantiza que dichos proyectos contribuyan al desarrollo económico y social sostenible del país, respondiendo de manera efectiva a las necesidades de la población.

Con todos los aspectos anteriormente mencionados, se concluye que la existencia de un organismo como DINADECO no solo refuerza la capacidad operativa de las ADI, sino que también asegura que los esfuerzos comunitarios estén alineados con las prioridades nacionales, facilitando un desarrollo comunal más equitativo y coherente en toda Costa Rica.

Consejo Nacional de Desarrollo Comunal (CONADECO). De acuerdo con el SCIJ (2024), en el artículo 8 de la Ley N.º 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad se estipula la creación del Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad (CONADECO), quien actúa como el órgano encargado de la distribución de recursos financieros a las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADC). Según DINADECO (s.f.), dichos recursos son aportados por el

Estado costarricense a partir del impuesto sobre la renta, representando un equivalente del 2 % anual para cada una de las asociaciones.

Según DINADECO (s.f.) y Bolaños (2022), tanto DINADECO como el Consejo trabajan de forma conjunta para lograr que todas las comunidades tengan las mismas oportunidades de desarrollo. Por ello, la distribución de ese 2 % se destina a dos fondos distintos, los cuales se explican a continuación:

Fondos por girar a organizaciones comunales: Estos recursos son proporcionados por el Estado o por el mismo Consejo, y suelen ser reservados y destinados a las organizaciones comunales, incluidas las ADI, según las necesidades que presenten. Sin embargo, es importante enfatizar que el desembolso de estos recursos financieros no es inmediato; dependerá de la presentación y aprobación de proyectos específicos por parte de las organizaciones, así como del cumplimiento de los requisitos administrativos y legales que establezcan CONADECO y DINADECO.

Fondo de financiamiento de proyectos: Está destinado al financiamiento de proyectos de desarrollo comunitario presentados por las ADI u otras organizaciones comunales. Son recursos financieros principalmente utilizados para costear la ejecución de proyectos de desarrollo, que en general pueden incluir infraestructura, mejoras, educación, cultura, entre otros. El principal objetivo de este fondo es fomentar proyectos que impacten positivamente el desarrollo comunal en distintas áreas del país, permitiendo fortalecer la participación ciudadana, así como sus capacidades en temas de desarrollo comunal.

La principal diferencia entre ambos fondos radica en que, en el fondo por girar, se debe asegurar que los recursos comprometidos estén disponibles para las organizaciones comunales, mientras que el fondo de financiamiento de proyectos está vinculado directamente a la ejecución

de proyectos por parte de las comunidades. Ambos fondos son importantes y necesarios para que las ADI y otras organizaciones comunales cumplan con sus objetivos y metas propuestas en sus planes de desarrollo.

Por otra parte, de acuerdo con DINADECO (s.f.), CONADECO está encargado del beneplácito y la concesión de las variaciones en el gasto de los recursos que le son otorgados. También le corresponde identificar qué programas y servicios de los diferentes organismos del Estado deben considerarse como esenciales dentro del Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

El Centro de Información Jurídica en Línea (2014), en su estudio titulado *Relación entre las Asociaciones de Desarrollo, las Municipalidades y DINADECO*, destaca la sólida colaboración entre las ADI, CONADECO y DINADECO. Esta sinergia entre las instituciones ha sido clave para fortalecer el desarrollo comunal en Costa Rica, logrando avances significativos gracias al trabajo coordinado y conjunto realizado en beneficio de las comunidades del país.

Gestión administrativa de las asociaciones de desarrollo integral

De acuerdo con Contento (2022), la gestión administrativa es un factor importante para cualquier organización, ya que se convierte en una herramienta efectiva para constatar y controlar todos los procesos que se llevan a cabo dentro de ellas. Además, señala que, con una correcta gestión administrativa, se logran cumplir objetivos y tareas alineadas con el modelo de planeación a largo plazo que tenga cada organización. De esta forma, se vuelve sencillo para los miembros o el equipo de trabajo reconocer obstáculos, crear estrategias para superarlos y optimizar la calidad de su trabajo, asegurando así el éxito empresarial.

Ulate (2021) destaca que las ADI en Costa Rica son un factor clave para el desarrollo comunitario, y que estas operan bajo un marco legal normativo que les otorga autonomía y responsabilidad en la promoción del bienestar social, objetivo principal por el cual fueron creadas dichas organizaciones. Por ello, se considera crucial el tema de la gestión administrativa en cuanto a proyectos y recursos utilizados por estas.

De acuerdo con Contento (2022), Baque et al. (2020) y Piedra et al. (2003), gran parte de la importancia de la gestión administrativa recae en una actividad humana en la que las personas ejecutan los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Esto implica una serie de responsabilidades sobre dichos temas y demanda gran exigencia sobre quienes están a cargo, enfatizando que la correcta aplicación de estos procesos se convierte en una forma de mejorar la calidad y el uso de los recursos materiales, financieros y humanos, orientados a la consecución de metas y objetivos trazados.

De acuerdo con DINADECO (s.f.), la Ley N.º 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad establece una serie de elementos que las ADI deben cumplir y tener en cuenta durante el proceso de cualquier actividad o presentación de proyectos que quieran realizar. Por ello, en este marco de legalidad y responsabilidad, una gestión administrativa eficiente, junto con la supervisión de DINADECO sobre las funciones y responsabilidades que recaen en estas, se vuelve esencial para asegurar el cumplimiento de los lineamientos establecidos por dicha ley.

Procesos administrativos clave en las ADI

Dentro de los procesos administrativos que llevan a cabo las ADI se encuentran temas relacionados con leyes, programas, proyectos y otros. Como cualquier otra organización, estas

deben poner en práctica diversos factores o elementos que componen una adecuada gestión administrativa, con el fin de cumplir con las responsabilidades delegadas por la ley.

Vásquez (2021) señala que los procesos administrativos representan una herramienta fundamental para guiar tanto la gestión estratégica como la operativa dentro de una organización. A través de sus etapas, permiten organizar y coordinar eficientemente los recursos, facilitar la toma de decisiones acertadas y mantener un enfoque claro hacia el cumplimiento de los objetivos. Esta estructura metodológica no solo establece una ruta de acción definida, sino que también fortalece la coherencia interna en las actividades, mejora el rendimiento de los equipos de trabajo y contribuye a una mayor competitividad y sostenibilidad empresarial.

De acuerdo con Falconi (2019), una parte importante dentro de cualquier proceso organizacional es poder organizar el esfuerzo de un grupo social. Esto se convierte en una forma de alcanzar metas y objetivos trazados, utilizando al personal y las herramientas en el ejercicio de labores fundamentales. Esto implica poner en práctica el desarrollo de procesos clave como planificar, organizar, dirigir y controlar.

Es por ello por lo que, dentro de la gestión administrativa, se destacan los componentes anteriormente mencionados, los cuales son clave para las ADI, ya que son organizaciones que desenvuelven sus labores bajo su propia iniciativa, y en algunos casos, tener la capacidad de controlar lo que sucede a su alrededor se vuelve una necesidad. De acuerdo con información suministrada por DINADECO (s.f.), algunos de los procesos administrativos en los que las ADI deben poner mucho empeño para cumplir con sus responsabilidades y objetivos son:

Gestión legal y normativa: Las ADI deben tener la capacidad de comprender y cumplir con las responsabilidades establecidas en la Ley N.º 3859 sobre el desarrollo comunal,

contemplando lo que indica DINADECO respecto a su funcionalidad como organización y todos los aspectos relacionados con los requisitos tanto para su constitución como para la presentación de proyectos.

Planificación estratégica: Es necesario que las juntas directivas tengan la capacidad de elaborar planes a corto, mediano y largo plazo, los cuales contengan objetivos, metas y una adecuada distribución de recursos, basándose en las necesidades que presentan las comunidades para las que trabajan.

Gestión de proyectos: Las juntas directivas deben tener la capacidad de identificar qué áreas de sus comunidades requieren atención, pudiendo formular, presentar, ejecutar y evaluar proyectos ante DINADECO y otras instituciones que puedan apoyar su cumplimiento. Esto implica tener conocimiento de los requisitos y aspectos legales que otorgan formalidad a las peticiones.

Gestión financiera: Un aspecto fundamental para las ADI es tener la capacidad y el conocimiento para llevar a cabo una correcta administración de los recursos financieros que les proporciona el Estado, por medio de CONADECO y DINADECO. Deben asumir la responsabilidad de elaborar presupuestos, controlar ingresos y gastos, así como elaborar informes que faciliten la rendición de cuentas.

Gestión de recursos humanos: En este sentido, las ADI funcionan mediante una junta directiva, la cual debe tener la capacidad de organizar el trabajo tanto de las personas voluntarias como de los colaboradores de la ADI. Esto incluye la asignación de roles y responsabilidades, así como la búsqueda de medios de capacitación que mejoren la capacidad de gestión y participación en los proyectos.

Promoción de la participación ciudadana: Las ADI dependen de la participación activa de la comunidad. Por ello, es necesario que tengan la capacidad de atraer a todas las personas, sin importar la edad, fomentando la inclusión de nuevos miembros, especialmente jóvenes, y promoviendo la colaboración con otras entidades locales clave que contribuyan a fortalecer su capacidad de gestión.

Con base en lo anteriormente expuesto, se determina que las ADI tienen una gran responsabilidad en la forma en que ejecutan su gestión administrativa. Se resalta la importancia de los componentes del proceso administrativo mencionados por Falconi (2019), quien señala el peso que tiene saber planificar, organizar, controlar y dirigir dentro de las organizaciones, sin importar su tamaño. Por ello, la gestión administrativa y todos sus componentes se convierten en un sistema racional y efectivo para la operatividad de cualquier organización.

Proyectos comunitarios de las ADI en Costa Rica

De acuerdo con DINADECO (2017), existe una guía para la formulación de perfiles de proyectos, a la cual las asociaciones de desarrollo comunal tienen pleno acceso por medio de la página oficial de DINADECO. Estas organizaciones cuentan con la capacidad de ejecutar diversos proyectos que pueden tener un impacto positivo en las comunidades que representan. Estos proyectos pueden ser de tipo productivo, enfocados en el desarrollo de ideas de negocio a partir de diversas actividades que se generen dentro de la comunidad, con el objetivo de generar beneficios económicos que tengan un efecto positivo en la población y que contribuyan al desarrollo local.

En este mismo contexto, DINADECO (2017) señala que también se pueden ejecutar proyectos de interés público o social, los cuales están directamente orientados a mejorar la

calidad de vida de las personas que habitan en las distintas comunidades, y pueden ser realizados con el apoyo de diversas instituciones que respalden sus fines. Estos proyectos son de gran importancia, ya que influyen directamente en el desarrollo comunitario mediante la dotación de recursos materiales, infraestructura, educación, e incluso en aspectos relacionados con la cultura y la recreación. Por ello, su principal meta es lograr el fortalecimiento y el bienestar colectivo.

Corella et al. (2019) señalan que, en Costa Rica, las ADI han demostrado un gran compromiso con el desarrollo comunal, implementando diversas actividades que combinan proyectos tanto productivos como sociales. Entre los proyectos más comunes se encuentran el fomento artesanal, el turismo rural, la agricultura y la agroindustria, así como la construcción de infraestructura que permita la organización de festivales culturales, eventos deportivos y actividades recreativas, entre otros.

Para lograr todo lo mencionado anteriormente, es fundamental contar con un sólido conocimiento en gestión administrativa. Esta, junto con la dedicación, se convierte en la base principal para que los proyectos se desarrollen de manera eficiente y efectiva, aplicando diversas estrategias y técnicas que garanticen su éxito y sostenibilidad a largo plazo, principalmente porque la ejecución de estos proyectos asegura que las comunidades de Costa Rica puedan salir adelante.

De acuerdo con DINADECO (s.f.), existe una serie de requisitos para la presentación de proyectos por parte de las asociaciones. Estos deben ser presentados, evaluados y aprobados por DINADECO, ente rector y supervisor. Es importante aclarar que los recursos se destinan a proyectos de infraestructura, compra de mobiliario, equipo y adquisición de terrenos. Por ello, esta institución ha creado un manual de requisitos que las ADI deben tener en cuenta si desean ejecutar algún proyecto orientado al desarrollo productivo y social de las comunidades. En caso

de ser necesario, DINADECO brinda asesoría por medio de formularios, guías metodológicas y ejemplos prácticos que facilitan el proceso.

DINADECO (2017) y Soto (2013) describen la formulación de proyectos como un proceso que requiere paciencia y organización. Los requisitos mínimos para presentar un proyecto ante DINADECO son los siguientes: nombre completo de la organización interesada, su ubicación, número de cédula jurídica y número de código de registro ante DINADECO. Además, se debe proporcionar la información de contacto de la organización para efectos de notificación, especialmente los datos del o la presidenta.

DINADECO (s.f.) señala que las ADI deben tener claramente identificado el proyecto que desean realizar, ya que deben incluir el nombre completo del mismo, el monto solicitado y un informe detallado que describa el objetivo general y los objetivos específicos planteados con dicho proyecto. También deben justificar de manera sólida por qué el proyecto es necesario, determinar el área temática de desarrollo comunal, es decir, el lugar donde se llevará a cabo en caso de ser aprobado y caracterizar a la población meta, es decir, a las personas que se beneficiarán directa e indirectamente. Por último, deben presentar los aspectos técnicos del proyecto que sustenten su viabilidad.

En este mismo plano, las juntas directivas deben estar muy atentas y comprometidas con el proceso, ya que DINADECO cuenta con periodos específicos para la recepción de proyectos. La finalidad del trabajo de esta institución con las ADI es lograr la aprobación de la mayor cantidad de proyectos posibles.

Las ADI y su contribución al desarrollo local y comunitario

Según Pérez (2021), el movimiento comunal ha desempeñado un papel esencial en el desarrollo integral de las comunidades costarricenses a lo largo del tiempo. Las ADI han sido

actores clave en la promoción de mejoras significativas en infraestructura, el fortalecimiento de la calidad de vida de la población y la atención a situaciones de emergencia y grupos en condición de vulnerabilidad. Estos logros han sido posibles gracias al compromiso, la organización y el esfuerzo sostenido de las comunidades, lo que evidencia el impacto positivo de la participación ciudadana en el desarrollo local.

Un ejemplo concreto del impacto que pueden tener las asociaciones comprometidas con el desarrollo comunal es la Asociación de Desarrollo Integral de Paracito, ubicada en Santo Domingo de Heredia. Según ADIPA (s.f.), esta organización ha logrado consolidar una serie de servicios comunitarios significativos, entre los que destacan la gestión de un camposanto, la atención a personas adultas mayores mediante un grupo especializado, y la administración de una biblioteca pública. Asimismo, ofrece el alquiler de infraestructura comunal y promueve activamente el apoyo a emprendimientos locales, facilitando la publicidad y la creación de alianzas con empleadores, lo que refleja su papel dinamizador en el desarrollo socioeconómico local.

Esto es solo un ejemplo de lo mucho que puede progresar una ADI cuando toda su gestión es eficiente. Este tipo de organización demuestra que, a pesar de las diversas limitaciones que pueden presentar las ADI, con un correcto proceso administrativo y compromiso se pueden lograr resultados positivos que incentiven a otras organizaciones a seguir su ejemplo y avanzar en el desarrollo local. Contento (2022) señala que una parte importante de la contribución que hacen las asociaciones al desarrollo local y comunitario está relacionada con la participación de sus habitantes, quienes son uno de los recursos fundamentales en su gestión y operatividad.

Ulate (2021) destaca que el tejido social es todo aquello que tienen en común los miembros de una comunidad y que los une por un propósito común, desde sus deberes hasta sus

derechos. En términos de desarrollo comunal, es sumamente importante lograr objetivos que fomenten el crecimiento dentro de un tejido social comunitario. En este tejido pueden existir distintos actores, desde los mismos habitantes con su participación activa en el pueblo, hasta las organizaciones allegadas a la asociación, funcionando como una cohesión social o vínculo para el desarrollo.

De acuerdo con Díaz (2015), la participación de la comunidad en el desarrollo es uno de los mejores elementos que puede tener cualquier organización. Describe cómo los habitantes de una región determinada, para valorar el desarrollo, necesitan ser partícipes activos de los diversos proyectos que se deseen llevar a cabo, y cómo esto beneficia a las nuevas generaciones, dándoles un futuro con una visión más innovadora. Además, indica que tener en cuenta a las personas de la comunidad en las reuniones y en la toma de decisiones es una forma de conocer qué aspectos fortalecen o debilitan a la organización. La retroalimentación es la única forma de generar cambios en aquellos aspectos que están fallando.

Es por ello por lo que considerar al pueblo en la toma de decisiones trae beneficios para la organización, por ejemplo: diversificar opiniones y visiones sobre las necesidades locales, fomentar el nacimiento de nuevas ideas, y brindar la oportunidad de trabajar en equipo para disminuir las problemáticas de la comunidad. Además, se convierte en una forma de empoderar y generar sentido de pertenencia en el pueblo.

Generalidades de la Región Brunca.

De acuerdo con Morales y Fernández (2022), la Región Brunca está compuesta por seis cantones: uno pertenece a la provincia de San José y los cinco restantes a la provincia de Puntarenas. Los cantones son Pérez Zeledón (provincia de San José); Corredores, Golfito, Osa, Buenos Aires y Coto Brus (provincia de Puntarenas). Según este informe, la región cuenta con

aproximadamente 370,000 habitantes, lo que representa el 7.2 % de la población total del país, y su extensión territorial es de 9,528.44 km².

El MIDEPLAN (2014) señala que la Región Brunca está compuesta por un 56,7 % de zona rural y un 43,3 % de zona urbana, por lo que las principales actividades económicas son agrícolas y alimentarias. Además, indica que esta región cuenta con un alto nivel de biodiversidad, destacando reservas biológicas, reservas forestales, parques nacionales, así como humedales. En este contexto, se reconoce al manglar Térraba-Sierpe como el más grande de Costa Rica, con 14,637 hectáreas.

Otra característica que se destaca en la Región Brunca, según MIDEPLAN (2014), es su alta vulnerabilidad a los desastres naturales, pues la historia indica que la situación en términos sociales, económicos y culturales se ha visto afectada por eventos de carácter natural, además de situaciones provocadas por el crecimiento desordenado de las comunidades, la deforestación, las malas prácticas agrícolas e, incluso, la construcción en zonas catalogadas como de alto riesgo y propensas a desastres naturales.

Según datos del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS, 2024) y del MIDEPLAN, (2014), la Región Brunca es un territorio en el que convergen diversos actores políticos, institucionales y educativos que trabajan por su desarrollo. Entre ellos se encuentran bancos, universidades, municipalidades, cooperativas, cámaras empresariales, uniones cantonales de asociaciones de desarrollo comunal y diversas federaciones. Además, se indica que una particularidad de la región es su diversidad cultural, pues, además de su estrecha relación con Panamá, alberga 12 de los 24 territorios indígenas más grandes del país: Cabécar, Bribri, Bröran, Boruca y Ngäbe.

Figura 2

Mapa geográfico de la Región Brunca, Costa Rica



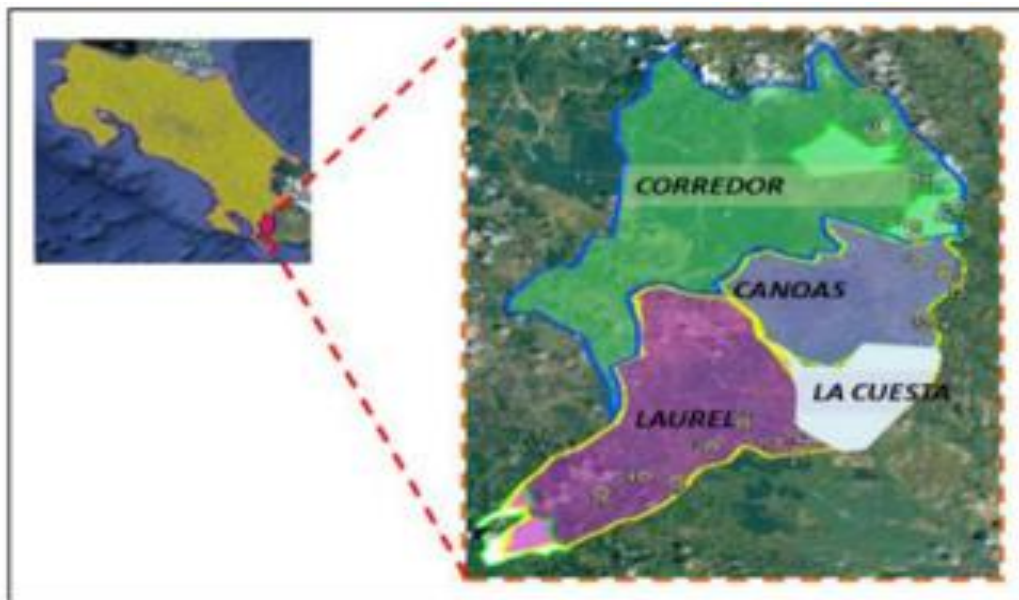
Nota: Adaptado de *Región Brunca Plan de Desarrollo 2030*, por (MIDEPLAN, 2014).

De acuerdo con la Municipalidad de Corredores (2024), Corredores fue declarado cantón por la Ley N° 5373 el 19 de octubre de 1973. Se rige como el cantón número 10 de la provincia de Puntarenas, por lo cual se designó como cabecera a Ciudad Neilly, nombre que recibe por el río Corredor, que atraviesa la mayor parte del territorio.

Álvarez et al. (2022), en el estudio *Diagnóstico sociocultural y físico-espacial de las comunidades ubicadas en el corredor fronterizo, cantón de Corredores*, señalan que este cantón pertenece a la provincia de Puntarenas, ubicado en el sur de Costa Rica, en una zona limítrofe con Panamá. Cuenta con una extensión de 620.60 km² y está compuesto por cuatro distritos: Corredor (cabecera central), Paso Canoas, La Cuesta y Laurel.

Figura 3

Mapa del cantón de Corredores y sus distritos



Nota: Adaptado de *Diagnóstico sociocultural y físico-espacial de las comunidades ubicadas en el corredor fronterizo – cantón de Corredores*, por Ministerio de Vivienda y Asentamientos Humanos (MIVAH, 2013)

El cantón de Corredores, según datos del (INEC, 2022), cuenta aproximadamente con una población de 51,023 habitantes, de los cuales 27,314 son hombres y 23,709 son mujeres. Limita con Panamá al sur, con Golfito al oeste y con el cantón de Coto Brus al norte.

La Municipalidad de Corredores (2024) señala que el cantón fue habitado inicialmente por indígenas bruncas y que, tras la colonización por parte de Ricardo Neilly Job, comenzaron a desarrollarse diversas actividades comerciales que permitieron un mayor desarrollo y crecimiento en la cantidad de habitantes.

Tabla 2

Extensión territorial y densidad poblacional de los distritos del cantón de Corredores

Distrito	Extensión Territorial	Población
Corredor	275,67 km ²	18 997
Paso Canoas	122,02 km ²	5 122
La Cuesta	37,08 km ²	14 432
Laurel	188, 53 km ²	12 472
Total	623,3 km ²	51 023

Nota: Tomado de *Estimación de la población y vivienda 2022: Resultados generales INEC (2022)*.

Álvarez et al. (2022) describen algunos aspectos que resaltan y caracterizan a los cuatro distritos del cantón de Corredores en cuanto al desarrollo que han tenido a lo largo de los años. Comienzan con el primer distrito, Corredor, que es la cabecera central y donde se concentran la mayoría de las instituciones públicas, así como una gran variedad de comercios. El segundo, Paso Canoas, es un centro de negocios visitado por personas de todo el país y por tránsito internacional. La Cuesta es una comunidad que aporta significativamente al cantón gracias al cultivo de palma. Por último, Laurel es un distrito que genera una cantidad importante de empleos directos e indirectos debido a la producción de palma aceitera.

Según datos de la Municipalidad de Corredores (2024), Corredores es una zona con alta concentración poblacional, que combina áreas urbanas y rurales. Cuenta con las condiciones necesarias para llevar un estilo de vida sano en todos sus entornos (educativo, ambiental, económico, social y de salud), además de disponer de servicios básicos. Sin embargo, Zúñiga (2016) señala que este cantón también es reconocido por ser un foco de amenazas naturales, ya

que cuenta con una importante cantidad de ríos y quebradas que lo hacen propenso a inundaciones e incluso a deslizamientos en sus zonas más elevadas. Por ende, la sociedad se ve afectada y, a su vez, responsabilizada de esta situación, al haber generado un desarrollo urbano y agrícola con poca planificación.

En este mismo contexto, Zúñiga (2016) describe el plano económico de Corredores como evolutivo. En su momento, fue la capital de la compañía bananera United Fruit Company en la Zona Sur. En la actualidad, existen dos grandes empresas que contribuyen al desarrollo económico a través de uno de los cultivos estrella de la zona: la palma de aceite. Estas son Palma Tica S.A. y Coopeagropal R.L. No obstante, también existe una serie de empresas y cooperativas, tanto públicas como privadas, que generan empleabilidad, además del alto crecimiento del emprendimiento local, situaciones que, por supuesto, generan estabilidad económica para los habitantes del cantón de Corredores.

Población meta

Para efectos de la presente investigación, la población meta está constituida por las ADI del cantón de Corredores. En este caso, se contempla un total de 31 asociaciones activas, según datos oficiales de DINADECO. Otro criterio considerado para definir la población meta es el beneficio social; por ello, también se incluye a las personas que se verán beneficiadas con la formulación del presente documento y su contenido.

Eslava (2018) expresa: “Sabemos que investigar siempre implica crear nuevo conocimiento. Así, son infinitos ámbitos en los que todavía existen determinadas lagunas que requieren que alguien se ocupe de ellas e intente llenarlas” (párr. 2). En este sentido, el principal

propósito de esta investigación es contribuir al conocimiento sobre las ADI, analizando su situación actual y el impacto que tienen en el desarrollo comunal.

La información, los datos y las conclusiones que emanan de este estudio sobre la gestión administrativa de las ADI benefician directamente a las juntas directivas de dichas asociaciones. No obstante, también resultan de utilidad para las comunidades receptoras. Por un lado, el estudio les permite tener una visión clara sobre el impacto y el desenvolvimiento que tienen las ADI en sus procesos administrativos y operativos; por otro, constituye una base confiable para la toma de decisiones, facilitando el establecimiento de políticas comunitarias orientadas a proyectos de desarrollo local, fortaleciendo la participación ciudadana y sirviendo como un llamado de atención para corregir áreas que presentan estancamiento. Esta investigación permite analizar y medir la eficiencia en el uso de los recursos, con el objetivo de promover el fortalecimiento institucional.

Aunque la investigación se enfoca en la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores, en la Región Brunca, la información generada a partir de los datos recopilados y de la evidencia científica será útil para directivos y actores de ADI a nivel nacional. Se espera que contribuya en temas como la redefinición de sus programas de trabajo, la asignación de recursos humanos, financieros y materiales, y la mejora de la gestión administrativa y de la participación comunal, incrementando así el impacto de sus proyectos en las comunidades.

Asimismo, se contempla que el presente trabajo funcione como una fuente de motivación para diversos grupos de interés, tales como universidades e instituciones públicas y privadas, impulsando futuras investigaciones sobre las ADI. Aunque se analiza un tema específico, existe una gran apertura para diversificar el conocimiento en torno a estas organizaciones. Finalmente,

se concluye que la población meta de esta investigación incluye a las ADI, a las instituciones vinculadas con sus funciones, a las universidades y a las comunidades con las que estas organizaciones trabajan.

Marco teórico

En este apartado se definen conceptos directamente relacionados con el propósito de la investigación. La finalidad es lograr una mayor comprensión de algunos aspectos vinculados al tema de estudio. Se abordan diversos elementos clave para la gestión administrativa, así como las distintas metodologías empleadas para su análisis. Además, se hace referencia a la propuesta de mejora, a los recursos involucrados y al impacto de una gestión adecuada por parte de las ADI.

Gestión administrativa

Peña et al. (2022) señala que la gestión administrativa desempeña un papel clave en la coordinación eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales de una organización, lo que permite alcanzar los objetivos empresariales mediante procesos planificados, organizados y controlados sistemáticamente. Actualmente, las organizaciones suelen operar al máximo de su capacidad con el objetivo de obtener los mejores resultados posibles. En este sentido, considerando todo lo que abarca la gestión administrativa, el concepto propuesto por el autor resulta muy acertado, ya que las organizaciones requieren de procesos estructurados y planificados para alcanzar sus metas.

Por otra parte, Contento (2022) describe la gestión administrativa como una guía que permite a toda organización, ya sea pública o privada, hacer un uso adecuado de todos sus recursos. La presenta como una estrategia orientada a la toma de decisiones relacionadas con la

funcionalidad y la operatividad. Asimismo, destaca que su importancia radica en que sea eficaz; por ello, el conocimiento profundo de la organización sobre este concepto resulta fundamental para alcanzar las metas planteadas.

Con base en lo expuesto por ambos autores y sus perspectivas sobre la gestión administrativa y sus procesos, se evidencia la relevancia de las funciones administrativas dentro de las organizaciones. Estas funciones pueden adaptarse a las necesidades específicas que surjan en cada contexto empresarial, lo que convierte a la gestión administrativa en un proceso sistemático orientado a la consecución de metas y objetivos. En este proceso, se integran de manera coherente tanto el proceso administrativo como la planificación estratégica.

Este tema es relevante para la presente investigación, ya que todos los procesos desarrollados en una empresa, institución, organización o, en este caso, en las ADI, requieren del uso de diversos elementos propios de la gestión administrativa. Por ello, analizar el conocimiento y la aplicación de este concepto resulta fundamental para comprender el trasfondo del tema estudiado.

Proceso administrativo

De acuerdo con Vasquez (2021) menciona que el proceso administrativo está compuesto por una serie de etapas: planificación, organización, dirección y control. Las cuales permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Estas etapas, que se agrupan en dos fases principales mecánica y dinámica, las cuales facilitan una gestión ordenada y coherente de los recursos disponibles, contribuyendo así al buen funcionamiento y al desarrollo integral de la empresa. En el contexto de la gestión organizacional, resulta fundamental considerar la

implementación del proceso administrativo como una herramienta eficaz, ya que permite tener una visión clara y estructurada de los procesos que se desarrollan a nivel interno.

El uso de los elementos del proceso administrativo depende en gran medida del tipo de organización y de las actividades a las que se dedique. No obstante, dicho proceso constituye un estándar que permite mantener un rumbo claro para el cumplimiento de los objetivos establecidos. En este sentido, Contento (2022) describe estos conceptos de la siguiente manera:

Planificación. Consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se van a realizar en un determinado tiempo con el fin de obtener eficacia.

Organización. Se trata de armar una estructura para que de esta manera pueda distribuir los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos para así desarrollar el trabajo con conocimientos, supervisión adecuada y así alcanzar los objetivos propuestos por la planificación.

Dirección. Llevar a cabo las estrategias trazadas, orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, por medio del liderazgo, la coordinación y la comunicación.

Control. Se encarga de verificar y comprobar el cumplimiento de las tareas asignadas, para que puedan estar alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de dar solución a los problemas, para mejorar el proceso de toma de decisiones en una empresa (p.23).

En este mismo sentido, Casco et al. (2017) señalan que el proceso administrativo y sus componentes pueden agruparse en tres ramas: mecánica, dinámica, y planeación estratégica, las cuales se explican a continuación:

Mecánica. Es la fase teórica de la administración, en la que se establece lo que se debe hacer, esta consta de previsión que se refiere a la posibilidad que existe de cumplir las metas planteadas, apoyándose en experiencias vividas, por otro lado involucra la planificación este proceso traza el camino a seguir para lograr los objetivos, y por último la organización que indica que una vez planeado lo que se debe hacer, llega el momento de distribuir funciones y responsabilidades, asignando tareas específicas y recursos necesarios para lograr lo que se desea.

Dinámica. La fase dinámica es donde se maneja el organismo social, es más práctica, aquí entran los componentes de dirigir, aquí la interacción humana toma fuerza pues es a través del esfuerzo del recurso humano que se le da utilidad a los demás recursos en juego, por otra parte se incorpora el control aquí se mide y corrige el desempeño con la finalidad de que se cumplan las metas trazadas y los planes diseñados, y por último la integración consiste en aplicar cambios necesarios para el funcionamiento de la gestión administrativa en la organización.

Planificación Estratégica. Esta etapa busca proyectar a la organización desde el presente hacia el futuro, a través de un plan que trace el rumbo a seguir. Permite determinar dónde se encuentra la organización, hacia dónde quiere ir y con qué recursos cuenta para lograrlo. Según Ore et al. (2020), la planificación estratégica es un proceso sistemático que funciona como una herramienta clave en la toma de decisiones relacionadas con la gestión administrativa, y cuyo propósito es lograr una mayor eficiencia y rentabilidad en el uso de los recursos.

Para que el proceso administrativo se ejecute de manera óptima, es indispensable el apoyo de todo el equipo de trabajo, especialmente de un administrador eficiente. Barba y Salguero (2018) destacan que el representante de una organización debe ser un líder

comprometido con el cambio, con capacidad para innovar y planificar estratégicamente. Solo así es posible alcanzar objetivos y metas realistas, considerando tanto el acceso a los recursos como las necesidades de la empresa.

Recurso humano

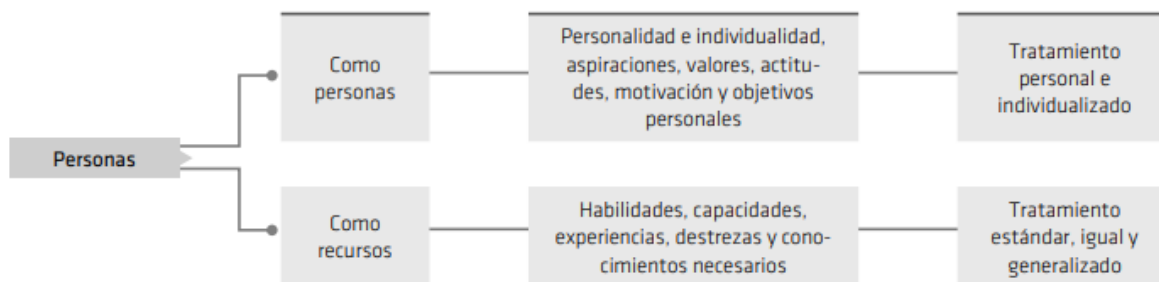
De acuerdo con Armijos et al. (2019), “el recurso humano es el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser vistos no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa” (p.165). Al referirse al recurso humano, es importante enfatizar que, gracias a la labor de las personas, cualquier organización puede salir adelante. El trabajo que realizan es significativo y conlleva una gran responsabilidad.

Las personas son el elemento principal por el cual cualquier organización logra cumplir sus objetivos. Vallejo y Calderón (2023) y Chiavenato (2011) definen el recurso humano como un componente primordial que permite el desempeño dinámico de diversas funciones dentro de las organizaciones, facilitando la distribución y el aprovechamiento eficiente de los recursos. Ambos autores señalan que, en la realidad, ninguna empresa podría funcionar sin las personas que prestan sus servicios. De igual manera, las personas necesitan trabajar para subsistir, por lo que el recurso humano se convierte en la columna vertebral de cualquier organización.

Las personas que prestan sus servicios asumen la responsabilidad de ejecutar tareas, tomar decisiones y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, mientras que las empresas garantizan el cumplimiento de los lineamientos y estándares de trabajo. En este sentido, ambas partes están estrechamente involucradas y comprometidas en obtener beneficios mutuos..

Figura 4

Perspectiva de la persona como recurso estratégico



Nota: Adaptado de *Administración de Recursos Humanos*, (p. 38) por I. Chiavenato, 2011, McGraw Hill.

Vallejo y Calderón (2023) señalan que las personas dentro de una organización son consideradas recursos que deben demostrar y poner en práctica tanto sus habilidades como sus conocimientos, con el fin de alcanzar las metas empresariales. Sin embargo, también destacan que es fundamental cuidar los intereses de las personas, valorando su crecimiento profesional y brindándoles motivación y reconocimiento, con el objetivo de maximizar los beneficios que se obtienen de ellas.

Según DINADECO (s.f.), las asociaciones de desarrollo comunal no perciben ingresos personales por las actividades que realizan a través del trabajo con asociaciones. Por ello, en el caso del recurso humano en las ADI del cantón de Corredores, las funciones se desempeñan a modo honorario (honorem); es decir, las personas que integran las juntas directivas lo hacen de manera voluntaria y sin retribución monetaria. Este trabajo, dentro del modelo de desarrollo

comunal costarricense, demuestra el compromiso y la dedicación de la comunidad, que se constituyen en pilares fundamentales para el desarrollo comunal.

De acuerdo con DINADECO (s.f.), la distribución de cargos en las ADI está establecida en el reglamento de la Ley 3859 de Desarrollo Comunal. Dicho reglamento designa una Junta Directiva conformada por un presidente(a), un vicepresidente(a), un secretario(a), un tesorero(a) y tres vocales, quienes son los responsables directos de cumplir con las obligaciones establecidas para el desarrollo comunal. Asimismo, es importante incluir a aquellas personas que, de forma voluntaria, colaboran con estas organizaciones comunales y participan activamente en las actividades y proyectos de desarrollo presentados y ejecutados.

Vallejo y Calderón (2023) y Chiavenato (2011) señalan que una gestión adecuada del recurso humano implica una serie de elementos fundamentales que permiten a las personas cumplir sus tareas de manera efectiva. Entre estos elementos se encuentran la capacitación, la motivación, la organización y el trabajo en equipo, entre otros. Además, mencionan que, para evaluar qué tan eficiente es el recurso humano, es importante considerar tres factores:

Capacitación. El tema de la capacitación es relevante para cualquier organización, ya que se trata de un proceso continuo y necesario tanto para la formación profesional como para el desarrollo de habilidades, conocimientos y competencias de quienes trabajan en ella.

Gestión. Cuando se habla de gestión del recurso humano, se hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones para administrarlo correctamente, incluyendo aspectos como la planificación, selección, desarrollo y motivación del personal.

Motivación. Por último, pero no menos importante, está el tema de la motivación, la cual se puede entender como el conjunto de acciones y estrategias que se implementan en las organizaciones para incentivar el compromiso, la productividad y la participación activa de las personas.

Recurso material

De acuerdo con Navarro (2022) y Chiavenato (2011), los recursos materiales son todo aquellos que implican un uso eficiente, que permitan cumplir las con las necesidades que presentan las organizaciones, en este sentido se pueden considerar recursos materiales todos aquello como locales, edificios y terrenos, vehículos, la tecnología, materiales e insumos de oficina entre otros, los cuales facilitan la producción de bienes y de los servicios y con los cuales se logra una mayor efectividad.

Cordero y Toloza (2025) Los recursos materiales o físicos son elementos tangibles de naturaleza material que forman parte fundamental de los procesos productivos y operativos de una organización, especialmente en el sector salud. Incluyen desde equipos médicos, mobiliario, instalaciones e insumos, hasta herramientas necesarias para la prestación de servicios. Estos recursos no solo cumplen una función instrumental, sino que también son considerados insumos estratégicos cuya adecuada planificación, adquisición, mantenimiento y control influyen directamente en la eficiencia institucional y la calidad del servicio ofrecido. Además, su gestión debe articularse con procesos técnicos y de conocimiento, que contribuyan a una mejora continua en la atención brindada a los usuarios.

La administración de los recursos materiales bajo esta perspectiva implica el uso eficiente y racional de estos recursos, a fin de que su destino obedezca a los requerimientos y fines

de la institución para el logro de una mayor eficacia, eficiencia y congruencia en su funcionamiento. (Navarro, 2020, p.170)

En este sentido, contar con disponibilidad de recursos materiales permite un funcionamiento más eficiente en las organizaciones. Esto se convierte en una forma de garantizar que la operatividad sea adecuada, desde disponer de infraestructura apropiada para realizar tareas básicas hasta contar con herramientas que faciliten la gestión operativa.

Algunos de los recursos materiales con los que cuentan las asociaciones de desarrollo comunal tienen un alto valor para las comunidades, ya que, en muchos casos, promueven la participación comunitaria mediante espacios de recreación, salones comunales y centros deportivos, donde se pueden organizar diversos eventos que involucran a la comunidad. Asimismo, estos recursos son fundamentales para el desarrollo de los pueblos, ya que contribuyen a la formulación de proyectos enfocados en la creación o mejora de parques, caminos e infraestructura, incluyendo el sector productivo, facilitando el acceso a tecnologías y mobiliario y equipos.

Navarro (2020) afirma que “los recursos materiales implican el uso eficiente y racional de los recursos, a fin de que su destino obedezca a los requerimientos y fines de la institución para el logro de una mayor eficacia y congruencia con su funcionamiento” (p.170). Sin embargo, no siempre se cuenta con un control adecuado y un uso responsables de estos recursos, lo cual puede deberse a descuidos, falta de conocimiento o mal aprovechamiento

Finalmente, la gestión responsable de los recursos materiales es una forma de garantizar la sostenibilidad de los bienes y también una forma de ser más productivos con diversos componentes que permitan que los procesos sean más eficientes. Además, los recursos materiales

son vitales para coordinar respuestas rápidas y rehabilitar infraestructuras dañadas en caso de desastres.

Recursos financieros

De acuerdo con Pérez y Badajoz (2022), Los recursos financieros consisten en el capital disponible que, de forma indirecta, contribuye al aumento de la producción y facilita la generación de beneficios. Se trata de fondos económicos que permiten impulsar actividades productivas y obtener resultados rentables. En el ámbito del sector público, estos recursos se manifiestan como presupuestos destinados a respaldar la creación de bienes, la prestación de servicios y la ejecución de obras dirigidas a la ciudadanía, con el propósito de generar un impacto positivo en sectores específicos de la población.

DINADECO (2019) afirma que las ADI obtienen recursos financieros mediante un presupuesto que otorga el Estado, recaudado a través del impuesto sobre la renta de los costarricenses. Estos recursos constituyen la principal fuente de sostenibilidad de las ADI, permitiéndoles la continuidad de sus actividades, proyectos y el mantenimiento necesario a largo plazo. Sin embargo, también se menciona que estas organizaciones pueden recibir donativos y aumentar sus ingresos mediante actividades externas que contribuyan al cumplimiento de sus fines establecidos. De ello radica la importancia de que cada una de estas organizaciones posea la capacidad de gestionar eficientemente estos recursos para asegurar un impacto positivo en las comunidades.

Con este tipo de recursos, las asociaciones de desarrollo financian la construcción de infraestructura, adquieren recursos materiales, cubren costos operativos y de mantenimiento de activos, en caso de que los posean, y proporcionan diversas mejoras en áreas que presentan necesidades. Por ello, sin una adecuada gestión y disponibilidad de recursos financieros, las ADI

no podrían implementar los proyectos que promueven el desarrollo local, lo que resalta la importancia de analizar el uso y destino de estos recursos.

La transparencia y el control en la administración de los recursos financieros. Herrera y Mahecha (2018) señalan que este concepto es fundamental cuando se habla de recursos; las empresas y organizaciones deben rendir cuentas sobre cómo se utilizan los fondos o el capital de trabajo, de manera que se pueda detallar la situación interna. Esto se convierte en una forma de garantizar la confianza entre los interesados.

Con lo anteriormente descrito, en el caso de las ADI la rendición de cuentas adquiere una relevancia aún mayor, ya que, conforme a la ley que las regula, es fundamental verificar que estas organizaciones inviertan de manera adecuada en proyectos que realmente beneficien a las comunidades. Además, es crucial asegurar que operen de forma correcta y honrada. En este sentido, recae una gran responsabilidad en las ADI, que deben garantizar una gestión financiera sólida que no solo les permita cumplir con los requisitos legales, sino también fortalecer la confianza de las comunidades.

Finalmente, Gallego et al. (2018) enfatizan que los recursos financieros son el motor que impulsa el desarrollo de empresas, organizaciones y diversas instituciones. Estos recursos facilitan la ejecución de proyectos, el mantenimiento de operaciones y la sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, destacan que se debe contar con inteligencia financiera para administrar correctamente dichos recursos, señalando esto como el punto clave para maximizar beneficios mientras se cumplen los objetivos propuestos.

Impacto social

Como lo plantea Ulate (2021), las ADI son organizaciones creadas con el fin de promover el crecimiento mediante proyectos comunitarios, logrando impactar directamente en el ámbito social de las comunidades en temas como salud, educación, seguridad y generación de empleo.

Batida y Solé (2020) señalan que el concepto de impacto social es amplio y puede referirse a componentes que afectan la calidad de vida de individuos y comunidades. Este impacto puede ser tanto positivo como negativo, y se manifiesta a través del acceso a productos y servicios, la creación de fuentes de empleo, la construcción de infraestructuras, la compra de materias primas, la transferencia de tecnologías, entre otros aspectos.

Basándose en lo anterior, don Corella (2019), director de DINADECO, señala que las ADI tienen un impacto social contundente en el país, ya que formulan proyectos que involucran directamente a las comunidades en temas de desarrollo comunal, respondiendo a necesidades reales de la población. Asimismo, implementan proyectos productivos que contribuyen a fortalecer la empleabilidad y la independencia financiera, tanto de las asociaciones como de las familias beneficiadas.

El impacto social también contempla el fortalecimiento de la participación ciudadana. Pinochet (2017) la define como un proceso mediante el cual ciudadanos y ciudadanas se relacionan para expresar intereses, expectativas y demandas, convirtiéndose en partícipes de la toma de decisiones y otros asuntos relacionados con comunidades o gobiernos. Este concepto es fundamental para mejorar la calidad de vida y dar voz, especialmente, a grupos vulnerables como mujeres, jóvenes, personas mayores y personas con discapacidad.

Según el Plan de Desarrollo Nacional de la Comunidad, establecido por DINADECO (2021), es importante aprovechar las fortalezas de las organizaciones comunales. Este plan propone una serie de estrategias con el objetivo de consolidar el movimiento comunal, situando la participación ciudadana como eje principal. El desarrollo comunal se convierte así en una parte esencial para que las personas tengan acceso a programas educativos, apoyo a emprendedores, atención al adulto mayor, entre otros beneficios como sitios recreacionales e infraestructuras adecuadas.

Dentro del concepto de impacto social, también es necesario contemplar aspectos culturales. Héau (2020) define el impacto cultural como “un sistema complejo articulado de elementos diversos y particulares” (p. 2). Cuando se habla de impacto cultural, se hace referencia a un fenómeno colectivo que involucra a un grupo diverso de personas que comparten ideas y acciones, incluyendo la participación ciudadana, la preservación de tradiciones y la asistencia a eventos, entre otros.

Impacto económico

De acuerdo con Hernández (2023), el impacto económico se define como los efectos que generan las acciones o eventos comerciales en la economía de una persona, comunidad, región, país o del mundo. En este sentido, las organizaciones que contribuyen a la economía generan una serie de beneficios para las personas, entre ellos, empleo e ingreso económico. Si bien es cierto que las ADI, en su afán por contribuir al desarrollo de sus comunidades, pueden generar impacto económico de diversas formas, como la generación de empleos directos e indirectos, actividades productivas, apoyo a emprendimientos, entre otros.

Zambrano et al. (2020) señala que la gestión financiera, o administración de recursos económicos, es la principal herramienta para que las organizaciones e instituciones que trabajan para mejorar la vida de la población logren un desarrollo correcto, alineado con la satisfacción de las necesidades básicas de la población. En este sentido, la economía es un factor de peso que repercute positiva o negativamente en la población según las capacidades con las que cuenten.

En el caso de las ADI, ya se mencionó que estas trabajan mediante un presupuesto anual proporcionado por DINADECO, y que más allá de solo utilizar este recurso, pueden generar ingresos para la asociación mediante el alquiler de infraestructura, donaciones y desarrollo de proyectos socio-productivos. Esto permite que sean una fuente de desarrollo económico y social en las comunidades.

Don Corella (2019), director de DINADECO, señala que las ADI han contribuido a la reducción del desempleo gracias a diferentes proyectos productivos y de impacto social, como el turismo rural, la producción agropecuaria y la apicultura. Por ejemplo, la Asociación de Desarrollo Específico pro-Apicultura de Sabalito de Coto Brus (ADEPAS) nació como respuesta a la baja en la producción de café, cultivo emblemático en esa zona del país. Esta asociación impactó directamente en la vida de 30 apicultores para el año 2019, garantizando sostenibilidad financiera para sus hogares.

El éxito de los proyectos desarrollados por las ADI depende en gran medida del compromiso de sus juntas directivas, así como de la disposición de las comunidades para adaptarse al cambio y fomentar una evolución positiva. Las personas involucradas en alcanzar los objetivos y metas contribuyen de manera decisiva al desarrollo local, impulsando la mejora continua y fortaleciendo la sostenibilidad de las iniciativas comunitarias.

Impacto ambiental

De acuerdo con Pinilla (2017), se denomina impacto ambiental a todas aquellas acciones realizadas sobre el medio ambiente desde niveles individuales, colectivos o comunales por los habitantes de una región. Estos impactos se presentan mayormente a través de la ejecución de proyectos que alteran la calidad ambiental, ya sea para bien o para mal.

Actualmente, los temas relacionados con el impacto ambiental son cada vez más importantes, ya que las nuevas generaciones están conscientes del uso de recursos y del impacto que tienen las acciones humanas en el planeta. En este sentido, Armas (2020) y Pinilla (2017) destacan que la gestión ambiental es una responsabilidad global que recae sobre todas las organizaciones. Subrayan la importancia de involucrar a las personas del entorno en la creación de conciencia sobre la necesidad de contar con una planificación ambiental adecuada. Ambos autores enfatizan que las empresas deben formular proyectos de desarrollo que no solo cumplan con los estudios técnicos pertinentes, sino que también integren sistemas de participación, educación y comunicación ambiental. Estos elementos son cruciales para la toma de decisiones dentro del marco del desarrollo sostenible y la participación activa de la comunidad.

Dentro de los tipos de impacto ambiental que se desean conocer sobre las ADI están aspectos como: la implementación de sistemas de reciclaje, la reducción y gestión de residuos sólidos en las comunidades, así como el fomento de programas de sensibilización y educación ambiental dirigidos a la comunidad, en especial a las nuevas generaciones. También se considera el impacto ambiental que tienen los proyectos que llevan a cabo estas organizaciones para el desarrollo de sus comunidades.

Mejora continua

La mejora continua es un concepto que se ha vuelto cada vez más común conforme avanza la globalización y aumentan las demandas de la sociedad en cuanto a bienes y servicios. Sayas (2022) la describe como “una filosofía de dirección que trata de conseguir ventajas competitivas basadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos y de la gestión estratégica y operativa de los procesos mediante la introducción de continuos y pequeños cambios realizados de forma sistemática” (p. 85).

Actualmente, las organizaciones y empresas buscan mejorar sus procesos tanto operativos como productivos para maximizar la eficacia con la que trabajan. Comprender la importancia de la constante evolución de los temas administrativos es la forma más eficiente de lograr una mejora continua, basándose en un plan estructurado según las necesidades que presenta cada organización.

Sayas (2022) señala que la mejora continua no solo permite obtener procesos más efectivos, sino que también facilita una gestión más eficiente de los aspectos estratégicos, operativos y administrativos. Sin embargo, resalta que, para que esto funcione, es fundamental que las organizaciones comprendan que la mejora continua debe ser un proceso constante, ya que es la manera más precisa de controlar tanto las mejoras como las deficiencias que se presentan en el desarrollo de las actividades diarias.

El plan de mejora se considera un proceso utilizado para alcanzar la calidad y la excelencia en las organizaciones de manera progresiva, siendo una de las formas más efectivas para obtener resultados eficaces según las necesidades particulares de cada entidad. Cueva

(2023) define los planes de mejora como “instrumentos organizacionales que se implementan para brindar y ejecutar oportunidades de cambios en los procesos” (p. 14).

Por otro lado, Sayas (2022) los describe como “un proceso que se utiliza para alcanzar la calidad total y la excelencia de las organizaciones de manera progresiva, para así obtener resultados eficientes y eficaces” (p. 5). Basándose en lo anterior, la creación de un plan de mejora tiene como objetivo contribuir a una sinergia de progreso que se mantenga en el tiempo. Por ende, para llevar a cabo un buen plan de mejora es importante comprender la relevancia de crear una relación adecuada entre los procesos y el entorno.

Metodologías para analizar la gestión administrativa

Metodología de análisis interno FODA tipo BSC

De acuerdo con Chicaiza (2022), el análisis FODA es una herramienta estratégica que permite diagnosticar la situación de una organización mediante la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su aplicación facilita la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias que optimicen el rendimiento organizacional. Además, se resalta que, en el marco del modelo Balanced Scorecard (BSC), el análisis FODA se centra en examinar factores relacionados con las finanzas, los clientes, los procesos internos y el desarrollo organizacional. Esta integración permite convertir la planificación estratégica en acciones concretas y resultados tangibles, asegurando que los objetivos estén alineados de manera coherente.

Metodología KAIZEN

La metodología KAIZEN está orientada al análisis del proceso de mejora continua. De acuerdo con Sánchez (2023), para aplicar este enfoque es necesario identificar y analizar los problemas que enfrentan las organizaciones y, posteriormente, formular un plan de acción que incluya metas, tareas y los responsables de su cumplimiento.

Imai (1986), citado por Sánchez (2023), afirma: “La palabra Kaizen se deriva de dos ideogramas japoneses que representan el cambio y la mejora, KAI y ZEN, respectivamente” (p. 10). En este contexto, Kaizen se define como una estrategia centrada en la eliminación de procesos ineficientes, que promueve la participación activa de los miembros de la organización y destaca la importancia de la constancia y la atención al detalle. Su implementación gradual permite elevar los estándares de efectividad, mejorando la eficacia, calidad y productividad dentro de la organización.

Casanova et al. (2022) enfatizan dos aspectos fundamentales del método Kaizen. El primero corresponde a las 3M, las cuales representan tres conceptos clave: *Muda*, que significa “desperdicio” y abarca todo aquello que consume recursos sin generar beneficios; *Mura*, que hace referencia a la “variabilidad” o irregularidad que impide el cumplimiento de objetivos y provoca desequilibrios; y *Muri*, que se traduce como “sobrecarga”, y se relaciona con las deficiencias causadas por trabajar por encima de las capacidades del personal o los recursos disponibles.

El segundo aspecto relevante es el modelo de las 5S, el cual se basa en cinco términos japoneses: *Seiri* (clasificar), *Seiton* (ordenar), *Seiso* (limpiar), *Seiketsu* (estandarizar) y *Shitsuke* (sostener). Tomar en cuenta estos principios contribuye a que el plan de trabajo propuesto para la

mejora continua sea más organizado y seguro, incrementando de forma positiva la productividad, la calidad y la motivación de los equipos de trabajo.

Pasos para la implementación del método Kaizen. De acuerdo con Sánchez (2023), los pasos para aplicar el método Kaizen comienzan con la aclaración de los objetivos organizacionales, lo cual permite identificar un problema meta que se desea resolver. El segundo paso consiste en analizar el problema, identificando sus causas principales. El tercer paso es generar soluciones mediante el uso del pensamiento analítico y crítico. A continuación, en el cuarto paso, se elabora un plan de actividades para guiar la implementación. El quinto paso implica ejecutar las soluciones basadas en el plan formulado. El sexto paso corresponde a la verificación de los resultados obtenidos. En el séptimo paso, se busca mantener la estandarización y el control de las acciones realizadas. Finalmente, el octavo paso consiste en establecer y evaluar los beneficios obtenidos como resultado del plan.

Aplicar esta metodología en un plan de mejora puede generar efectos positivos significativos, entre los cuales se destacan: el fomento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la eliminación de procesos ineficientes, la identificación y resolución oportuna de problemas, así como la implicación activa del personal en las actividades diarias. Esta estrategia representa una vía efectiva para optimizar la gestión administrativa de las ADI, donde los objetivos se alcanzan progresivamente y de manera más eficiente.

Capítulo III

En este capítulo se define la estrategia de investigación que se aplicará para cumplir con los objetivos del estudio propuesto. Se describe el tipo de investigación, las fuentes utilizadas, se caracteriza a la población meta del estudio y, finalmente, se detallan los mecanismos e instrumentos que serán implementados para la recolección de datos. Lo anteriormente expuesto permitirá obtener, procesar y analizar información fundamental para alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Marco metodológico

Tipo de estudio

El análisis de la gestión administrativa y la evaluación del uso de los recursos en las ADI requiere una comprensión integral que abarque tanto aspectos cualitativos como cuantitativos. De acuerdo con Medina et al. (2023), el enfoque cualitativo permite comprender las percepciones, opiniones y experiencias de los actores involucrados, mientras que el enfoque cuantitativo facilita la medición de variables vinculadas a la eficacia, los resultados alcanzados, el uso de recursos y los niveles de eficiencia en la gestión administrativa. La integración de ambos enfoques resulta esencial para formular propuestas de mejora sólidas y contextualizadas. Por una parte, los datos cualitativos revelan áreas críticas desde la perspectiva social; por otra, los datos cuantitativos ofrecen evidencia objetiva que sustenta dichas necesidades y fortalece el diseño de soluciones viables.

Por tanto, esta investigación adopta un enfoque mixto, al integrar el análisis cuantitativo de la frecuencia y desempeño de las actividades de las ADI, con un análisis cualitativo centrado en las percepciones y valoraciones de sus miembros. Esta combinación metodológica permite abordar de forma más completa la problemática planteada y alcanzar el objetivo general del

estudio, al conjugar el análisis de los procesos internos con la medición de los resultados e impactos de los proyectos desarrollados.

Diseño de la investigación

Para la presente investigación se emplea el diseño mixto convergente porque permite integrar datos cuantitativos y cualitativos de forma simultánea, lo que facilita una comprensión más completa de la gestión administrativa de las ADI en el cantón de Corredores. Según Medina et al. (2023), el diseño convergente permite aplicar de forma simultánea los enfoques cualitativo y cuantitativo, lo que implica la recolección y análisis paralelo de ambos tipos de datos. Posteriormente, los resultados se integran en una sola fase de interpretación, lo cual facilita una comprensión más profunda y holística del fenómeno estudiado. Esta combinación metodológica no solo incorpora las percepciones y experiencias de los actores involucrados, sino que también las respalda con evidencia cuantificable, fortaleciendo así la validez de los hallazgos y las propuestas derivadas.

Alcances de la investigación

En el marco del enfoque mixto adoptado para esta investigación, se implementan dos tipos de diseño metodológico: descriptivo y exploratorio, cada uno alineado con la naturaleza de los datos que se recopilan y analizan.

Investigación descriptiva. Según Guevara et al. (2020) y Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva tiene como objetivo identificar y detallar las características de una población, fenómeno o situación. Busca representar fielmente la realidad de un hecho mediante el análisis sistemático de los datos recolectados. Este tipo de investigación es útil para

comprender la estructura y comportamiento de un fenómeno determinado, así como para facilitar su posterior análisis y evaluación.

Este alcance descriptivo se aplica al componente cuantitativo del estudio. Permite detallar las características principales de la gestión administrativa realizada por las ADI del cantón de Corredores, incluyendo los procesos internos, el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la identificación de patrones y tendencias significativas a partir de los datos obtenidos.

Investigación exploratoria. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación exploratoria se utiliza cuando el objeto de estudio ha sido poco abordado, o cuando se pretende descubrir nuevos elementos sobre un fenómeno. Este tipo de investigación permite generar un primer acercamiento al conocimiento, lo que exige una actitud crítica y analítica por parte del investigador.

Este alcance exploratorio se vincula con el componente cualitativo de la investigación. Este permite indagar en profundidad las percepciones y experiencias de los actores clave sobre la gestión administrativa de las ADI, así como explorar el impacto que han generado en el desarrollo comunal. Dado que existe poca investigación previa sobre este tema en el contexto específico del cantón de Corredores, este enfoque permite un primer acercamiento riguroso al fenómeno.

La articulación de ambos alcances dentro del enfoque mixto facilita una visión amplia y detallada de la situación actual de las ADI, integrando información medible y objetiva, con el conocimiento generado desde la experiencia de los actores sociales. Esto fortalece la validez del

estudio y permite formular propuestas de mejora sólidas para la gestión administrativa de las asociaciones.

Definición y caracterización de la población

Para efectos del presente estudio, la población está conformada por las ADI del cantón de Corredores, ubicado en la Región Brunca de Costa Rica. Específicamente, se incluyen las ADI pertenecientes a los cuatro distritos que conforman el cantón: Corredor, Paso Canoas, Laurel y La Cuesta. Según datos oficiales de DINADECO, este territorio alberga un total de 31 asociaciones activas, las cuales constituyen la base sobre la que se desarrolla el análisis de la gestión administrativa.

Tabla 3

Lista de asociaciones de desarrollo integral activas, por distrito, según DINADECO.

Distrito	Cantidad de ADI
Corredor	17
Paso Canoas	4
La Cuesta	3
Laurel	7
Total	31

Nota: Tomado de Listado de asociaciones de desarrollo integral, DINADECO (2024).

Diseño muestral

Para efectos de esta investigación, se opta por aplicar un censo como técnica de muestreo. Según Alfonso et al. (2024), el Censo es un proceso sistemático que comprende una serie de operaciones destinadas a recolectar, procesar y divulgar información detallada sobre todos los habitantes de un país o territorio, en un momento específico. Este procedimiento abarca la totalidad de una población dentro de una unidad geográfica o de análisis determinada, y permite obtener datos relevantes sobre características demográficas, sociales, económicas y organizativas de la población estudiada.

La elección de esta técnica responde a que la población objetivo es de tamaño manejable, lo que hace viable su abordaje completo. En este caso, se contempla la totalidad de las 31 ADI activas del cantón de Corredores, según datos oficiales de DINADECO (2024). Además, optar por un censo en lugar de un muestreo probabilístico o no probabilístico reduce el riesgo de sesgos y garantiza una mayor precisión y representatividad de los datos recolectados. Este abordaje permite obtener una visión integral de la gestión administrativa de todas las ADI del cantón, facilitando un análisis más riguroso y completo sobre su funcionamiento, uso de recursos e impacto en el desarrollo comunal.

Criterios de inclusión para la aplicación del instrumento

Para efectos del presente trabajo, se optó por aplicar un censo a la totalidad de la población objetivo. En este caso, al tratarse de organizaciones, se decidió censar a las 31 ADI del cantón de Corredores que se encuentran activas, según los registros actualizados de DINADECO (2024).

La aplicación del instrumento se realizó a una persona representante por cada asociación.

Las consideraciones para la inclusión de las organizaciones en el estudio fueron las siguientes:

- Pertenecer al cantón de Corredores.
- Estar registradas oficialmente como Asociación de Desarrollo Integral.
- Estar activas ante DINADECO al momento de la recolección de datos.

Clasificación de las fuentes de información

De acuerdo con Saras (2022), las fuentes e instrumentos de investigación son procedimientos y herramientas que permiten a los investigadores sustentar la veracidad o falsedad de una teoría. Además de cumplir con los objetivos del estudio, estas fuentes responden al tipo de investigación y al tamaño de la muestra. En este sentido, se distingue entre fuentes primarias y secundarias de información.

García (2019) señala que las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva y original, obtenida de manera directa, sin recurrir a otras fuentes. Ofrecen datos de primera mano y pueden incluir entrevistas, cuestionarios, reuniones, encuestas, observación directa, manuales o monografías. Por otro lado, las fuentes secundarias son aquellas que han sido modificadas o analizadas a partir de una fuente primaria, por lo general mediante interpretación o síntesis. Ejemplos de estas son los libros, artículos científicos, revistas especializadas, ensayos y otros documentos académicos.

Fuentes primarias. Para efectos de esta investigación, se consideran como fuentes primarias los cuestionarios aplicados y las reuniones concretadas con representantes de cada una de las ADI participantes en el estudio.

Fuentes secundarias. En cuanto a las fuentes secundarias, se incluyen referencias bibliográficas del ente rector de las ADI, DINADECO, así como información proveniente de instituciones clave como la Municipalidad de Corredores, la Asamblea Legislativa y entidades financieras. También se consideran relevantes las revistas académicas, artículos científicos, periódicos, ensayos, tesis, seminarios, congresos, libros y sitios web especializados que aporten información valiosa para el desarrollo del estudio.

Instrumentos para la recolección de datos

En esta investigación, que utiliza un enfoque mixto con diseño convergente, se empleó un solo instrumento para la recolección de datos que integra tanto componentes cuantitativos como cualitativos. Esto se logró mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, dirigido a una persona representante de cada una de las 31 ADI activas en el cantón de Corredores. Según Paniagua y González (2019), el cuestionario es un instrumento de recolección de datos compuesto por un conjunto de preguntas estructuradas que permite obtener información tanto cuantitativa como cualitativa directamente de los participantes.

Las preguntas cerradas permitieron obtener datos cuantitativos relacionados con aspectos específicos de la gestión administrativa, el uso de recursos y el impacto de los proyectos. Por otro lado, las preguntas abiertas ofrecieron un espacio para que los participantes expresaran sus opiniones, experiencias y percepciones sobre los temas abordados, proporcionando información cualitativa que enriqueció el análisis y permitió comprender mejor el contexto y las particularidades de cada organización.

De esta manera, la integración de ambos tipos de datos en un solo instrumento facilitó un análisis convergente que combina resultados numéricos con interpretaciones cualitativas, contribuyendo a una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado.

Los datos cuantitativos y cualitativos fueron analizados de forma simultánea, siguiendo el enfoque convergente del diseño mixto. Esto permitió identificar patrones y relaciones entre ambos tipos de información, enriqueciendo la comprensión integral de la gestión administrativa de las ADI. La triangulación de los datos facilitó la validación cruzada de resultados y apoyó la formulación de conclusiones más sólidas y fundamentadas.

Es importante mencionar que toda la información recopilada se manejó con absoluta confidencialidad. Para asegurar un procesamiento adecuado de los datos, se decidió utilizar Microsoft Excel como herramienta principal, ya que permite realizar análisis estadísticos de manera eficiente y organizada, además de facilitar la visualización clara de la información mediante tabulación y gráficos, que son las formas más comúnmente utilizadas en estudios de este tipo.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable gestión administrativa. Peña et al. (2022) señala que la gestión administrativa se conoce como “La capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos” (p.122). Por su parte, Ramírez et al. (2020) la conceptualizan como un elemento que impacta de manera directa y significativa en la adecuada organización de una empresa. En este sentido, descuidar la gestión administrativa

puede generar necesidades, debilidades y vacíos estratégicos en la operatividad de la organización. No obstante, estos problemas pueden evitarse si se implementa una gestión administrativa eficiente, adecuada, clara y precisa.

La recolección de la información correspondiente a esta variable se realizó mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a la población de interés, es decir, a las ADI.

La operacionalización de esta variable se realiza de acuerdo con los siguientes indicadores: claridad de la estructura organizativa y roles de cada miembro, capacidad de elaboración de planes de trabajo y grado de cumplimiento de objetivos planteados.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable proceso administrativo. El proceso administrativo incluye componentes clave para una gestión administrativa eficaz. Vasquez (2021) señala que los procesos administrativos tienen un impacto significativo en las organizaciones, ya que, su propósito principal es optimizar al máximo el uso de los recursos disponibles. A través de ellos, es posible coordinar, estructurar y utilizar adecuadamente dichos recursos, lo que permite generar mejoras y promover cambios positivos cuando se implementan de forma adecuada. Por su parte, Gutiérrez y Villamar (2023) señalan que la variable *proceso administrativo* se define como el conjunto de actividades secuenciales necesarias para que una organización logre los objetivos que se propone en un periodo determinado. Estas actividades se desarrollan siguiendo un orden lógico basado en las funciones de planeación, organización, dirección y control.

La recolección de la información correspondiente a esta variable se realizó mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a la población de interés, es decir, a las ADI

La operacionalización de esta variable se realiza con base en los siguientes indicadores: tipos de proyectos ejecutados, cantidad de proyectos comunales propuestos y cantidad de proyectos comunales finalizados o en condición de retraso.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable recurso humano. En la presente investigación, se entiende por recurso humano la base principal del éxito de cualquier organización. De acuerdo con Armijos et al. (2019), este constituye el activo más importante con el que cuenta una empresa, incluso por encima de otros recursos necesarios para su operatividad. Es considerado un elemento clave en la consecución eficiente de los objetivos organizacionales y debe ser visto como una inversión. Por ello, una gestión adecuada del recurso humano se convierte en una prioridad para toda organización.

La recolección de la información correspondiente a esta variable se realizó mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a la población de interés, es decir, a las ADI.

La operacionalización de esta variable se realiza con base en los siguientes indicadores: nivel de participación de personas adultas en las Juntas Directivas; nivel de participación de personas jóvenes en las Juntas Directivas; porcentaje de miembros capacitados en prácticas administrativas; nivel de participación y compromiso de los miembros en los proyectos comunitarios; y número de personas colaboradoras contratadas externamente por las Juntas Directivas.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable recurso material. Para Oraná et al. (2020), el recurso material de una organización se refiere a aquellos bienes tangibles con una vida útil igual o superior a un año, considerados esenciales para el desarrollo de las actividades organizacionales, tales como mobiliario, equipo, vehículos y

teléfonos. Por su parte, Navarro (2022) señala que este tipo de recursos deben estar alineados con los objetivos institucionales, con el fin de asegurar eficiencia y eficacia en su utilización.

La recolección de la información correspondiente a esta variable se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a la población de interés, es decir, las ADI del cantón de Corredores.

La operacionalización de esta variable se realizó tomando en cuenta los siguientes indicadores: cantidad de infraestructuras comunitarias construidas o mejoradas, y accesibilidad a recursos tecnológicos.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable recurso económico. De acuerdo con Gonzáles (2023) y Márquez et al (2022), el recurso financiero es el capital disponible que tiene como propósito apoyar el desarrollo y la consecución de objetivos dentro de una organización. Este recurso cumple una función esencial al fortalecer la ejecución de obras y la prestación de servicios dirigidos a la comunidad beneficiaria, como es el caso de las ADI. De esta manera, los recursos financieros no solo facilitan el aumento en la producción de bienes y servicios, sino que también garantizan la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones, asegurando beneficios para los grupos poblacionales a los que sirven

La recolección de la información correspondiente a esta variable se realizó mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a la población de interés, es decir, a las ADI activas en el cantón de Corredores.

La operacionalización de esta variable se efectuó con base en los siguientes indicadores: número de fuentes de ingreso (gobierno, donaciones, autofinanciamiento), porcentaje de los

ingresos generados por actividades propias (proyectos productivos, servicios), y porcentaje del presupuesto total destinado a iniciativas directamente relacionadas con el desarrollo comunitario.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable impacto social. De acuerdo con Ayuso (2018), el impacto social es una variable de naturaleza amplia que abarca todos aquellos efectos, tanto positivos como negativos, que inciden en la calidad de vida de las personas dentro de una comunidad. Este impacto se manifiesta a través de diversas acciones promovidas por las organizaciones, tales como la provisión de productos y servicios, la generación de empleo, los procesos de capacitación y el desarrollo de infraestructura. Vanclay (2015) respalda esta visión al definir el impacto social como el resultado de intervenciones planificadas por las organizaciones mediante programas y actividades con enfoque social.

La recolección de la información correspondiente a esta variable se realizó mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a la población de interés, es decir, a las ADI del cantón de Corredores.

La operacionalización de esta variable se llevó a cabo con base en los siguientes indicadores: cantidad de actividades culturales, deportivas y educativas organizadas o apoyadas por la ADI, y nivel de cohesión social generado por los proyectos ejecutados.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable impacto económico. Cortés (2024) define el impacto económico como el conjunto de factores del entorno económico, tanto internos como externos, que influyen positiva o negativamente en el desempeño y en las actividades de las organizaciones en su quehacer diario, repercutiendo de manera directa o indirecta en su estrategia de trabajo y en los resultados financieros esperados. Hernández (2023) y el Banco Mundial (BM, 2020) reafirman esta conceptualización al señalar

que el impacto económico está relacionado con aquellas situaciones que generan beneficios económicos para las organizaciones, así como para su entorno.

La recolección de la información correspondiente a esta variable se realizó mediante la aplicación de un cuestionario dirigido a la población de interés, es decir, a las ADI del cantón de Corredores.

La operacionalización de esta variable se efectuó con base en los siguientes indicadores: cantidad de puestos de trabajo creados a través de los proyectos impulsados por las ADI, tanto de forma directa como indirecta; y sectores económicos que se han fortalecido en la comunidad gracias a los proyectos desarrollados por dichas organizaciones.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable impacto ambiental. Cipponer (2024) define el impacto ambiental como el efecto que provoca la ejecución de un proyecto sobre el medio ambiente, el cual puede ser positivo o negativo dependiendo de la calidad de este.

La recolección de la información para esta variable se llevó a cabo mediante un cuestionario aplicado a la población de interés, es decir, a las ADI del cantón de Corredores.

La operacionalización de esta variable se realizó a partir de los siguientes indicadores: porcentaje de proyectos con enfoque ambiental, nivel de reciclaje en las comunidades, grado de aplicación de prácticas sostenibles en las actividades desarrolladas y porcentaje de participación en programas de educación ambiental.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable mejora continua. Zayas (2022) y Barreras (2022) señalan que la mejora continua es una estrategia

fundamental que permite a las organizaciones incrementar su competitividad mediante la optimización de la calidad y la productividad, la reducción de errores en los procesos y la consolidación de una cultura de aprendizaje permanente. Este enfoque implica ejecutar acciones de cambio de forma planificada desde la gestión administrativa, con el propósito de alcanzar niveles óptimos de eficiencia y un servicio de calidad total. Asimismo, requiere una inversión constante en capacitación, dado que el personal es el agente principal de transformación. La mejora continua se desarrolla a través de etapas progresivas que orientan la toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, asegurando así su sostenibilidad y competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

La recolección de información para esta variable se realiza a partir del análisis de los resultados obtenidos en la investigación aplicada a la población de interés, es decir, las ADI del cantón de Corredores.

La operacionalización de esta variable se basa en el siguiente indicador: implementación de acciones correctivas o preventivas.

Capítulo IV

Análisis e interpretación de resultados

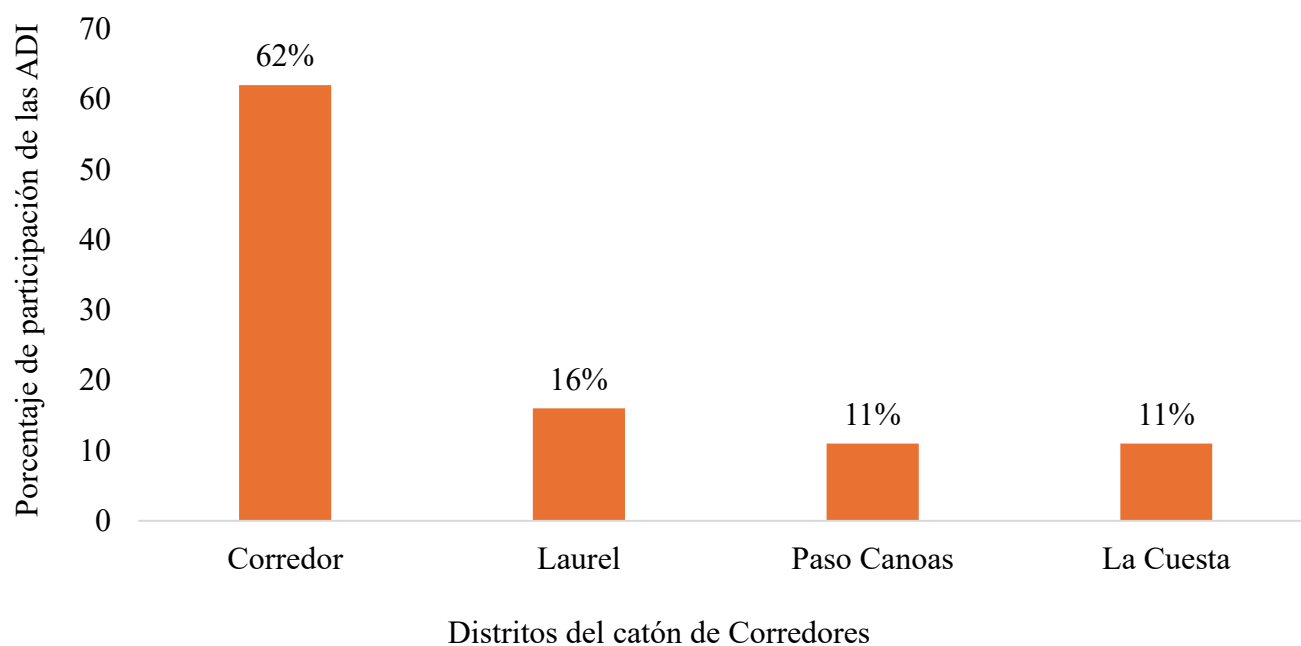
En este capítulo se presentan, analizan e interpretan los resultados de la encuesta aplicada a las ADI de los distritos de Corredor, Paso Canoas, La Cuesta y Laurel, con el fin de responder a los objetivos de la investigación.

Aspectos generales

En cuanto al instrumento, la encuesta se aplicó por medio de Google Forms, tomando en cuenta un total de 31 ADI. Sin embargo, al finalizar el periodo de aplicación, solo se obtuvieron 26 respuestas. Con el objetivo de alcanzar un mayor grado de exactitud en la recolección de datos, se contactó a las cinco asociaciones restantes para verificar si era posible aplicar una entrevista o brindarles apoyo con el instrumento. No obstante, estas se negaron a participar debido a la falta de tiempo y al desinterés en formar parte del estudio.

Figura 5

Participación por distrito de las ADI del cantón de Corredores en la encuesta



La Figura 5 muestra la participación por distrito de las ADI del cantón de Corredores en la encuesta aplicada. Se observa que el distrito de Corredor presentó la mayor participación, con un 62%, lo que representa más de la mitad del total obtenido. En contraste, los distritos de La Cuesta y Paso Canoas registraron una participación significativamente menor, con un 11% cada uno. Por su parte, el distrito de Laurel tuvo una participación de un 16%. Estos resultados reflejan una alta concentración de participación en el distrito de Corredor, lo que puede estar relacionado con un mayor número de asociaciones activas, mejor acceso a la información o mayor interés en el estudio.

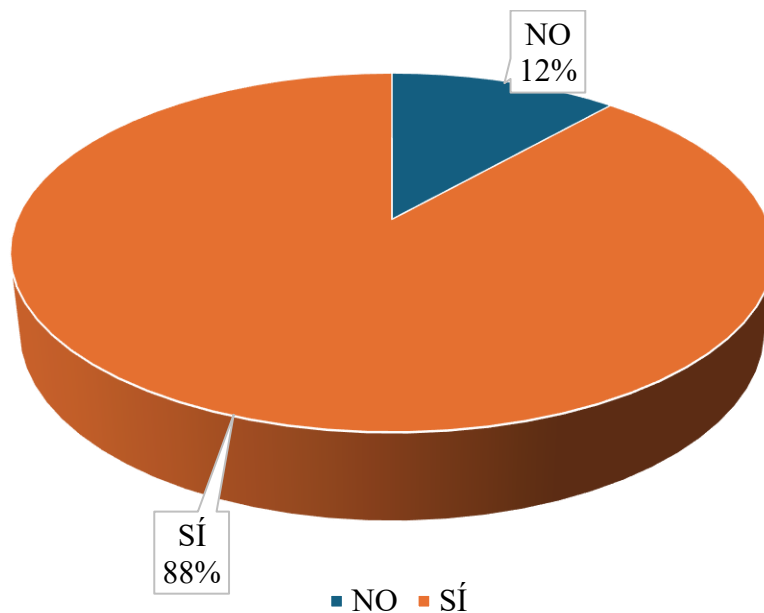
Variable gestión administrativa

Se conoce como gestión administrativa a las actividades que se llevan a cabo para que las empresas y organizaciones funcionen óptimamente. A través de ella, se da un uso correcto de los recursos disponibles para que estas cumplan sus objetivos y mejoren sus resultados a lo largo del tiempo.

El primer elemento clave a considerar para analizar esta variable fue determinar si, como ADI, contaban con una estructura organizacional claramente definida. En caso de no contar con ella, se averiguó cuáles eran los motivos por los cuales no la tenían. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 6.

Figura 6

Porcentaje de ADI con estructura organizacional en el cantón de Corredores



De acuerdo con la Figura 6, se observa que el 88% de las ADI cuentan actualmente con una estructura organizacional de trabajo, mientras que un 12% indicó no disponer de ella. La mayoría de quienes respondieron negativamente justificaron su situación por la falta de disposición y tiempo por parte de la junta directiva, además de señalar la necesidad de asesoría en este tema.

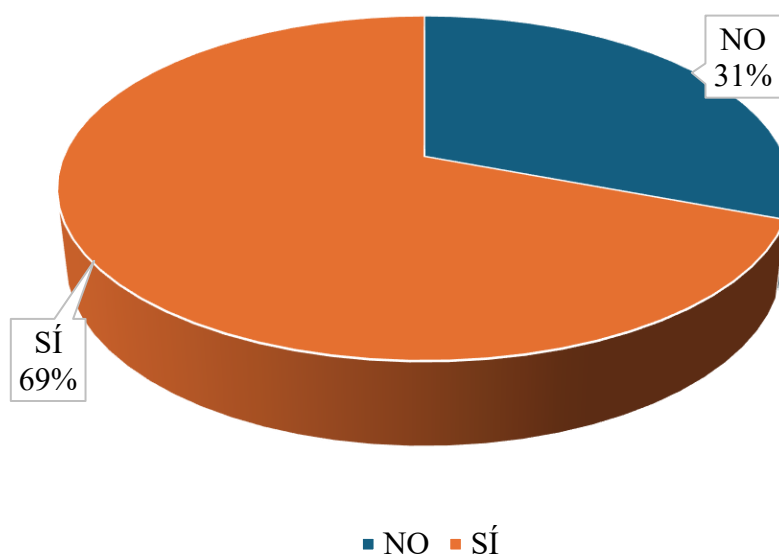
El análisis de la Figura 6, evidencia que la mayoría de las ADI en el cantón de Corredores posee una estructura organizacional de trabajo, representando un 88%. Esto sugiere que, en gran medida, estas asociaciones cuentan con una base administrativa estable. Sin embargo, el hecho de que un 12% no cuente con dicha estructura resalta la importancia de fortalecer el acompañamiento técnico a las ADI para mejorar su gestión y funcionamiento.

El segundo elemento clave para el análisis de esta variable fue determinar si los roles y responsabilidades estaban claramente definidos y si estos eran comprendidos por cada miembro

de la Junta Directiva de la ADI. En caso de respuesta negativa, se solicitó indicar la razón. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 7.

Figura 7

Porcentaje de Juntas Directivas de las ADI con roles y responsabilidades claramente definidos



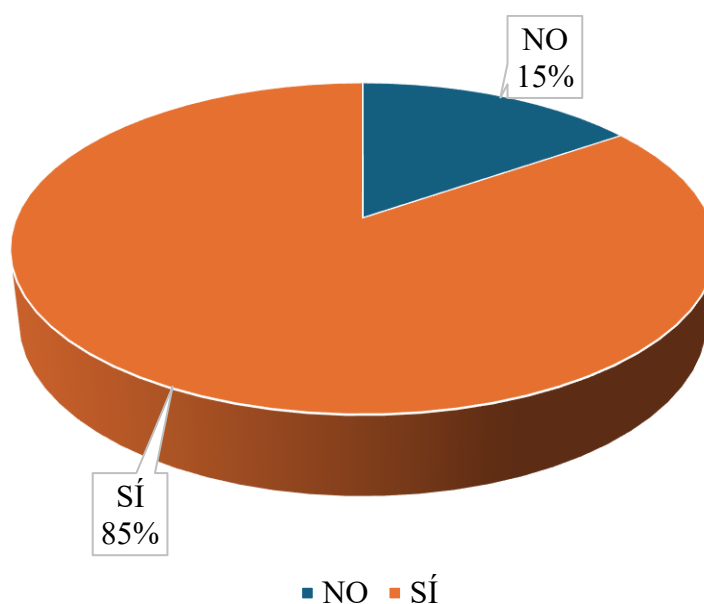
La Figura 7 evidencia que el 69% de las ADI consideran tener claramente definidos los roles y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva, mientras que el 31% restante indica no contar con esta claridad. Entre las razones mencionadas por quienes respondieron negativamente destacan: el desconocimiento de los propios miembros, la falta de colaboración de algunas personas y la presencia de integrantes que no respetan los roles establecidos, asumiendo funciones que no les corresponden dentro del equipo de trabajo.

Estos resultados reflejan la necesidad de contar con una estructura organizativa sólida, que facilite la comprensión y la asunción efectiva de las funciones por parte de cada miembro. Esto contribuye al fortalecimiento del trabajo en equipo y al logro eficiente de los objetivos institucionales.

El tercer elemento clave considerado para el análisis de esta variable fue determinar si, como Asociación de Desarrollo Integral, contaban con un plan de trabajo que guiara las tareas a ejecutar durante el año. En caso de no contar con uno, se consultaron las razones respectivas. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 8.

Figura 8

Porcentaje de ADI que cuentan con un plan de trabajo para la ejecución anual de sus tareas



De acuerdo con la Figura 8, el 85% de las ADI indicaron contar actualmente con un plan de trabajo, el cual les facilita la realización de sus tareas y el cumplimiento de sus objetivos. Por otro lado, un 15% respondió que no disponen de ningún plan de trabajo. La mayoría de estas últimas justificó su respuesta señalando que la elaboración de un plan de trabajo resulta compleja; además, mencionaron que prefieren trabajar por metas o que nunca han considerado necesario contar con un plan estructurado.

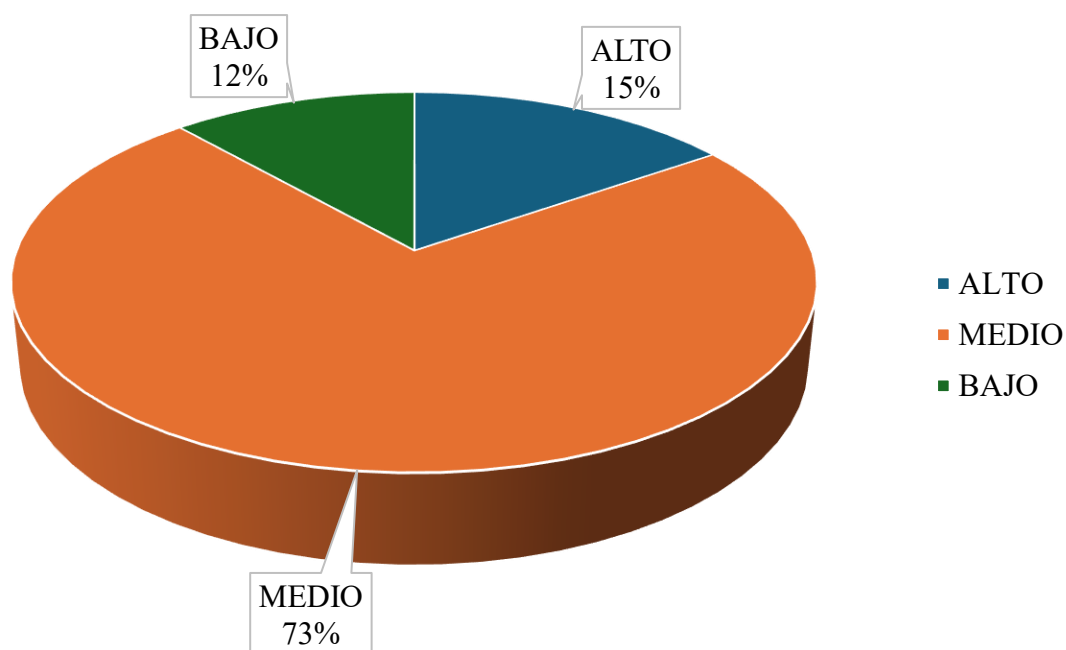
Los datos reflejados en la Figura 8 evidencian que un alto porcentaje de las ADI 85% reconoce la importancia de contar con un plan de trabajo que oriente sus acciones y contribuya a

una mayor eficiencia en la ejecución de sus actividades y en el logro de sus objetivos. No obstante, el 15% que manifestó no contar con uno, ya sea por considerar su elaboración difícil o por creer que pueden trabajar sin él, plantea la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas de estas organizaciones. En este sentido, se hace necesario promover estrategias que faciliten la planificación y la gestión, con el objetivo de mejorar su desempeño y sostenibilidad en el tiempo.

El cuarto elemento clave considerado para el análisis de esta variable fue determinar cuál era, según las propias ADI, el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en sus proyectos y actividades. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 9.

Figura 9

Porcentaje de cumplimiento de los objetivos planteados por las ADI en sus proyectos y actividades



De acuerdo con la Figura 9, se observa que 73% del 100% de las ADI del cantón de Corredores consideran que el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos en sus proyectos y actividades es medio. Esto sugiere que, si bien logran avanzar con sus iniciativas, enfrentan diversos desafíos que dificultan la plena consecución de sus metas.

Por otro lado, solo un 15% de las ADI consideran que el nivel de cumplimiento es alto, lo que las posiciona como un grupo reducido que ha logrado implementar estrategias efectivas en la gestión y ejecución de sus objetivos. Finalmente, se reporta que un 12% de las ADI perciben un bajo nivel de cumplimiento, lo cual refleja posibles debilidades en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de sus proyectos, limitando el alcance de los resultados esperados.

Estos hallazgos destacan la necesidad de fortalecer la gestión administrativa dentro de las ADI, promoviendo el uso de herramientas que les permitan mejorar la organización, planificación, ejecución y monitoreo de sus actividades. El objetivo es aumentar el número de asociaciones que logren un alto nivel de cumplimiento de sus objetivos, contribuyendo así al desarrollo local y a la sostenibilidad institucional.

Variable proceso administrativo

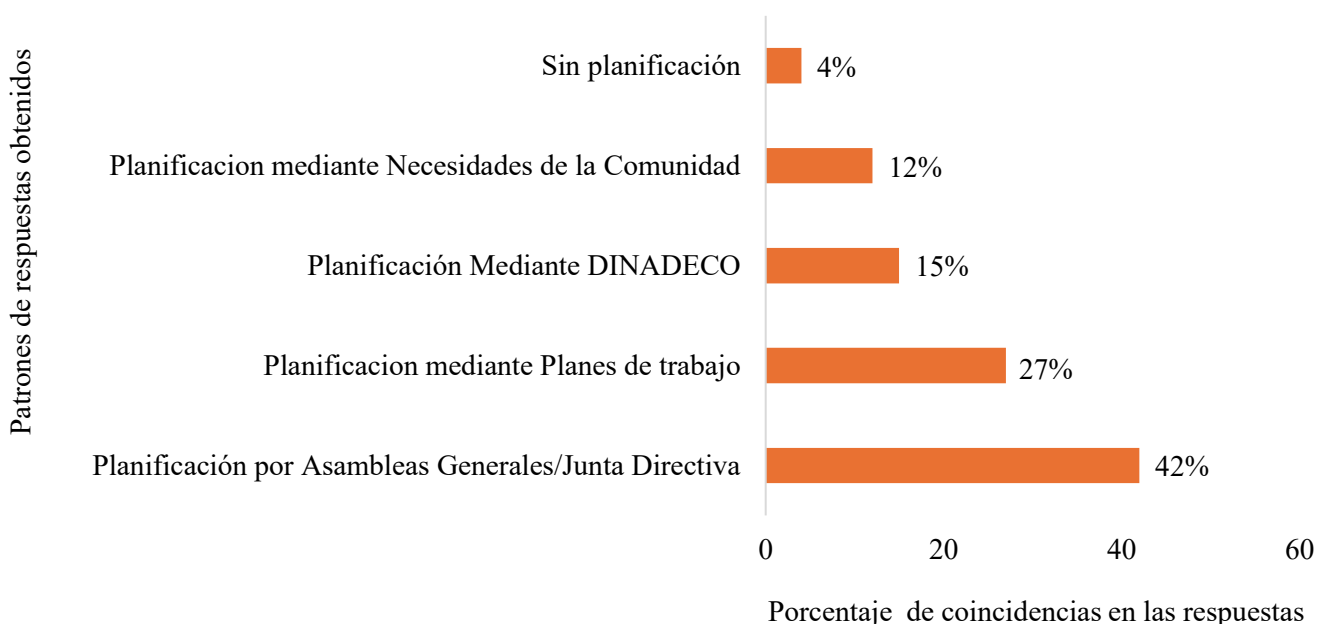
El proceso administrativo consta de cuatro elementos clave que son fundamentales para llevar a cabo una gestión eficiente. Estos elementos son: planificación, organización, dirección y control. Cada uno depende del otro para que el proceso funcione de manera integral y eficaz. Juntos permiten que las organizaciones estructuren sus procesos estratégicamente y alcancen sus objetivos de manera ordenada.

El primer aspecto considerado para el análisis de esta variable fue cómo, en su calidad de Asociación de Desarrollo Integral (ADI), organizan y planifican los proyectos a ejecutar anualmente. Esta pregunta fue de carácter abierto, lo que generó una diversidad de respuestas.

Por ello, se identificaron patrones comunes y, con base en ellos, se establecieron categorías de análisis. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 10.

Figura 10

Formas de organización y planificación anual de proyectos en las ADI



La Figura 10 corresponde a una pregunta abierta, cuyas respuestas presentaron ciertos patrones comunes que permitieron clasificarlas en cinco categorías principales. Del 100% de ADI encuestadas, un 42% indicó que la planificación y organización de los proyectos anuales se realiza por medio de las Juntas Directivas. Estas se reúnen en asamblea general, donde se proponen los proyectos a ejecutar y se someten a votación con la participación de todos los asociados, priorizando el bienestar de la comunidad.

Por otro lado, un 27% ADI señaló que organizan y planifican sus proyectos a través de planes de trabajo, en los cuales estructuran las actividades a ejecutar y establecen los plazos para lograrlas de manera efectiva. Un 15% de las ADI manifestó que llevan a cabo este proceso

mediante la asesoría de DINADECO y con base en el presupuesto asignado por el Estado, lo cual determina en gran medida qué proyectos pueden ejecutarse.

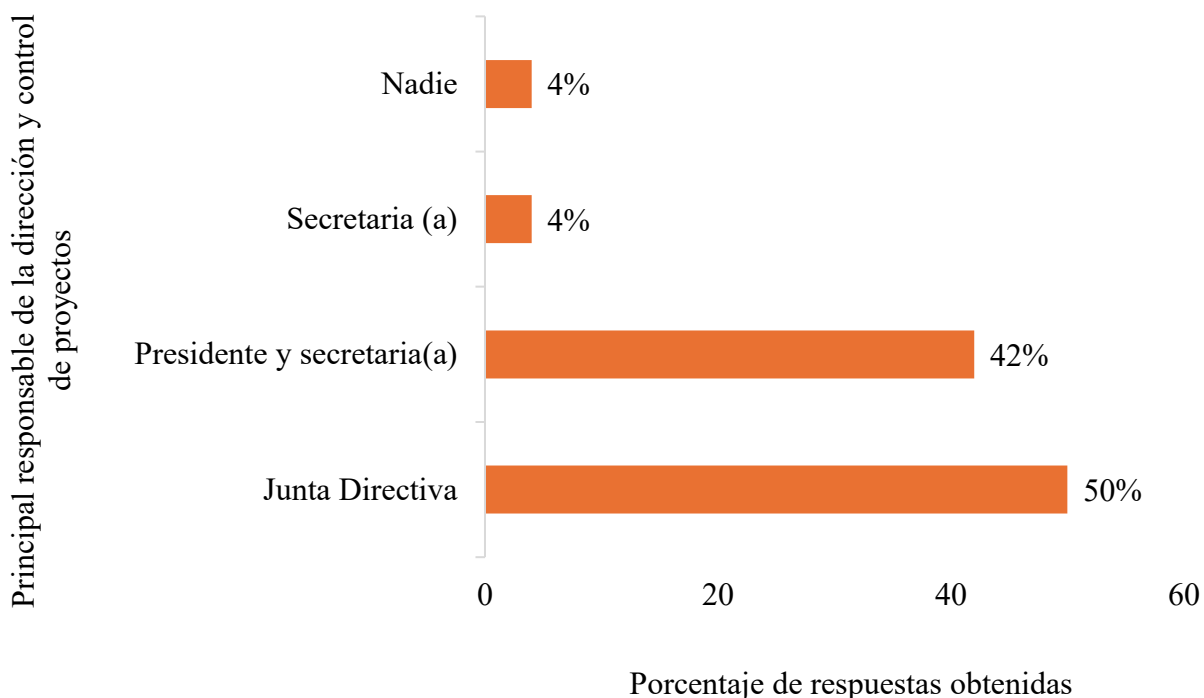
Un 12% de las ADI expresó que organizan y planifican sus proyectos en función de las necesidades detectadas en las comunidades de cada distrito, priorizando aquellas que representan mayor urgencia o impacto. Finalmente, solo un 4% de las ADI indicó no contar con un proceso de planificación ni organización en la actualidad, ya que fue recientemente conformada (hace dos años) y aún no ha logrado establecer proyectos concretos.

Estos resultados evidencian que la mayoría de las ADI encuestadas cuentan con algún mecanismo estructurado que les permite gestionar sus proyectos de manera organizada. No obstante, dada la diversidad de enfoques, es fundamental identificar oportunidades de mejora y fortalecer los procesos de planificación, especialmente en aquellas ADI que aún no los han consolidado.

El segundo elemento clave considerado para el análisis de esta variable fue identificar quiénes, dentro de cada ADI, son los responsables de dirigir y controlar los proyectos a ejecutar. Esta pregunta también fue de tipo abierto, por lo que se identificaron patrones comunes y se establecieron categorías con base en las respuestas. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 11.

Figura 11

Principales actores responsables de la dirección, control y ejecución de proyectos en las ADI de Corredores



La Figura 11 corresponde a una pregunta abierta, cuyas respuestas del 100% de las ADI encuestadas mostraron un patrón de similitud. De acuerdo con los datos, un 50% de las personas afirmaron que la responsabilidad de la planificación, control, dirección y ejecución de proyectos recae en los miembros de la Junta Directiva en general. Por su parte, un 42% indicaron que dichas funciones son asumidas únicamente por el Presidente y la Secretaria. Solo un 4% mencionó que la Secretaria es la encargada de llevar a cabo todo el proceso relacionado con los

proyectos, mientras que otro 4% señaló que nadie se hace cargo, debido a que en dos años de gestión no han presentado ningún proyecto.

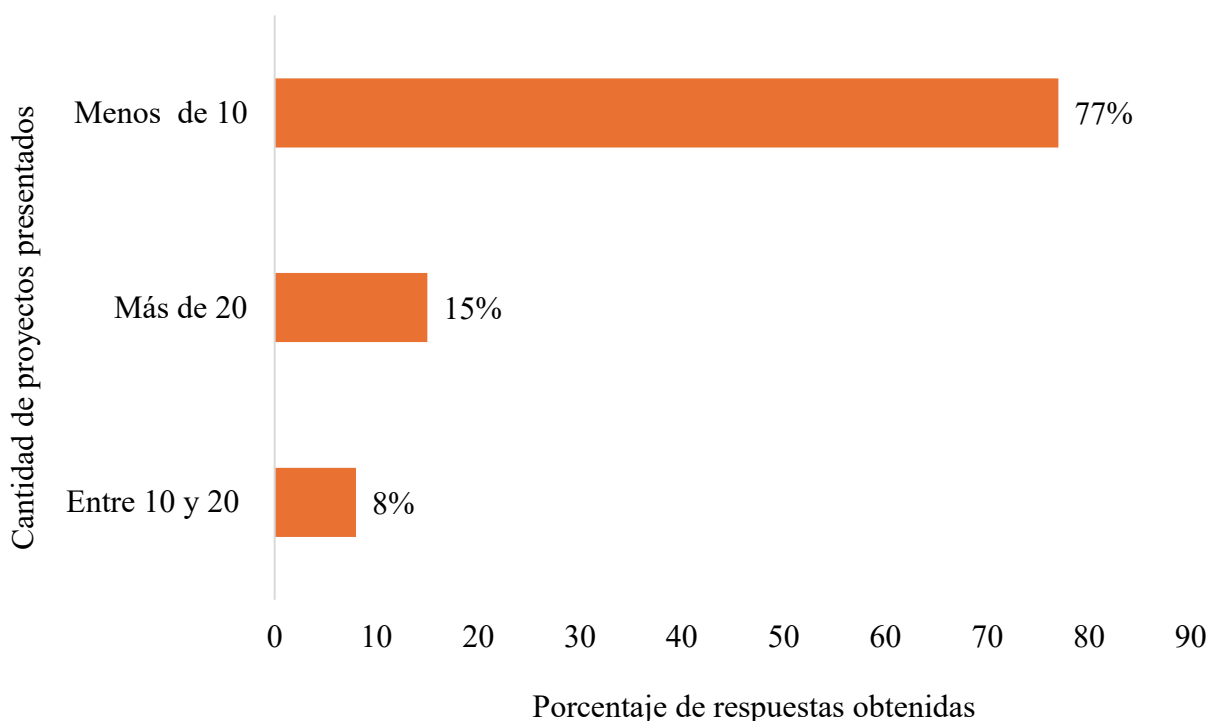
Este análisis evidencia que la gestión integral de los proyectos en las ADI recae principalmente en la Junta Directiva, con una mayor carga en la presidencia y secretariado. Sin embargo, resulta preocupante que algunas ADI concentren todas estas responsabilidades en una sola persona o que, en otros casos, nadie asuma dichas funciones debido a la inacción organizacional.

Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad urgente de fortalecer el trabajo en equipo y la distribución equitativa de funciones en las ADI del cantón de Corredores, con el fin de distribuir las cargas laborales y favorecer una gestión más eficiente y participativa.

El tercer elemento clave considerado para el análisis fue determinar la cantidad aproximada de proyectos comunales propuestos por cada ADI durante el periodo 2023-2024. Con base en los datos recopilados, se presenta la cantidad de proyectos propuestos por cada distrito del cantón de Corredores. Los resultados se detallan en la Figura 12.

Figura 12

Cantidad de proyectos presentados por las ADI en el cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024



La Figura 12 muestra la cantidad aproximada de proyectos presentados por las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024. Los resultados se expresan en porcentajes con base en el total de respuestas obtenidas.

Se observa que la mayoría de las ADI 77%, reportaron haber presentado menos de 10 proyectos en ese periodo, lo que evidencia una baja frecuencia en la formulación y presentación de iniciativas. Este dato sugiere que, en general, las asociaciones mantienen una actividad limitada en este aspecto.

Por otro lado, un 8% de las ADI indicó haber presentado entre 10 y 20 proyectos, lo cual representa una participación moderada. Finalmente, un 15% de las asociaciones reportó haber

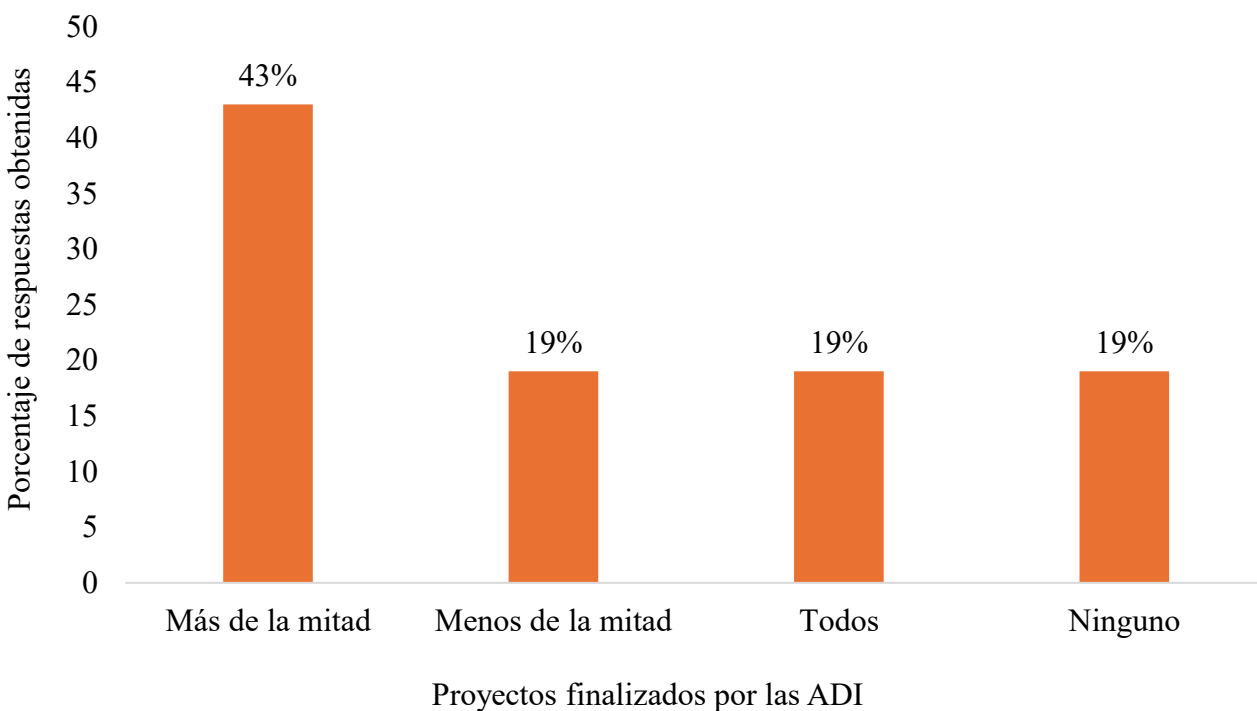
superado los 20 proyectos presentados, lo que demuestra la existencia de un grupo más activo y posiblemente con mayor capacidad de gestión o experiencia en la formulación de proyectos.

En síntesis, los resultados reflejan una tendencia marcada hacia una baja actividad en la presentación de proyectos por parte de la mayoría de las ADI del cantón. No obstante, se identifica un segmento menor, pero relevante, de asociaciones con una participación significativamente más alta en este ámbito.

El cuarto elemento clave para el análisis de esta variable fue determinar, con base en los proyectos presentados, el porcentaje de proyectos culminados durante el periodo 2023-2024. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 13.

Figura 13

Porcentaje de proyectos finalizados por las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024



Los resultados de la Figura 13 representan el porcentaje de proyectos que fueron culminados en su totalidad por las ADI del cantón de Corredores. De acuerdo con los datos obtenidos, el 19% de las asociaciones logró concluir todos los proyectos propuestos para el periodo 2023-2024. Un 43% manifestó haber finalizado más de la mitad de sus proyectos, mientras que un 19% indicó haber cumplido con menos de la mitad. Finalmente, otro 19% señaló que no logró culminar ninguno de los proyectos planificados para dicho periodo.

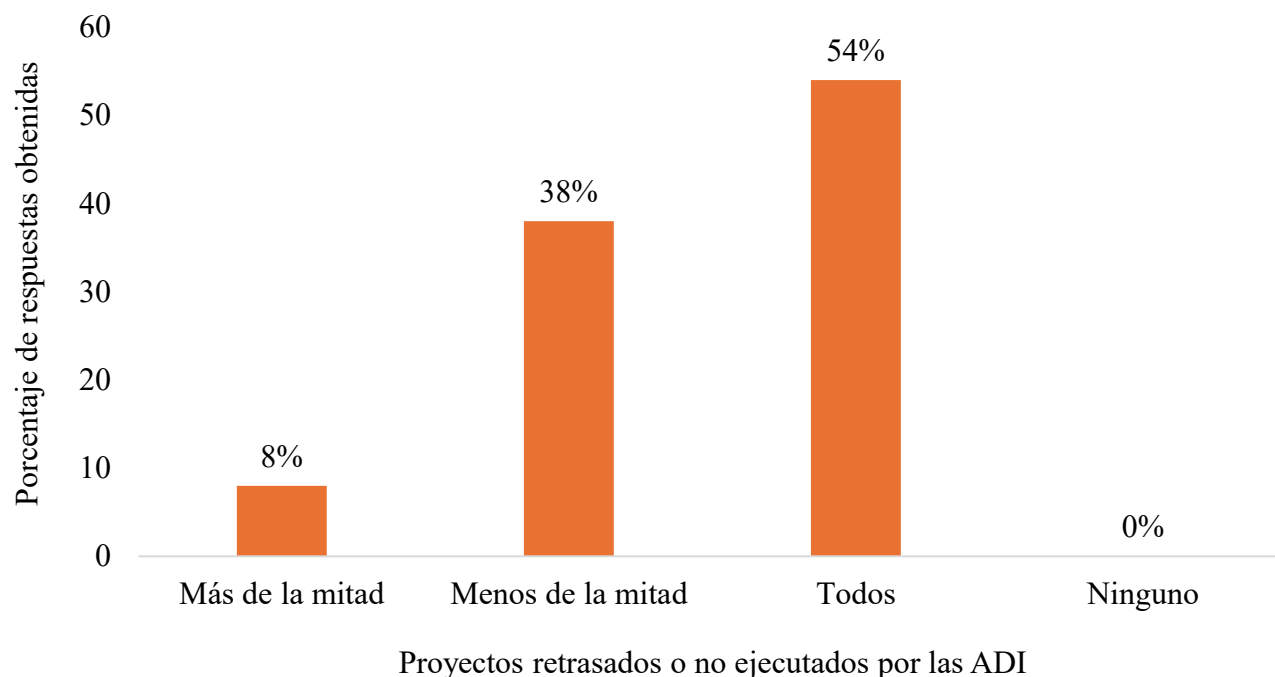
El análisis de la Figura 13 evidencia diferencias significativas en la eficiencia de la gestión administrativa de las ADI del cantón. Entre los resultados positivos, destaca que el 19% de las asociaciones logró cumplir la totalidad de los proyectos, y un 43% superó la ejecución de la mitad de ellos. Estos datos sugieren que una parte considerable de las ADI está avanzando en la correcta aplicación de los procesos administrativos.

Sin embargo, la otra parte representada por el 19% que finalizó menos de la mitad de sus proyectos y el 19% que no culminó ninguno visibiliza la necesidad de fortalecer la gestión estratégica en algunas asociaciones. Es fundamental mejorar el seguimiento de los proyectos para garantizar una ejecución más efectiva y un mayor cumplimiento con las necesidades de sus comunidades.

El quinto elemento clave considerado para el análisis de esta variable fue determinar, con base en los proyectos presentados, el porcentaje de aquellos que fueron retrasados o desechados durante el periodo 2023-2024. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 14.

Figura 14

Proyectos no ejecutados o postergados por las ADI del cantón de Corredores en el periodo 2023-2024



Los datos reflejados en la Figura 14 muestran que, el 54% de los encuestados indicaron que ninguno de los proyectos presentados durante el periodo 2023-2024 fue retrasado o rechazado. Por su parte, el 38% señaló que menos de la mitad de los proyectos experimentaron retrasos o fueron desechados, mientras que sólo un 8% afirmó que más de la mitad de sus proyectos fueron retrasados o rechazados en dicho periodo.

En general, se evidencia que la mayoría de las ADI del cantón de Corredores no enfrentaron obstáculos significativos en la planeación, aprobación y ejecución de sus proyectos comunitarios durante el periodo 2023-2024. Esto se refleja en el elevado porcentaje de asociaciones que reportaron que ninguno o menos de la mitad de sus proyectos fue afectado por retrasos o rechazos.

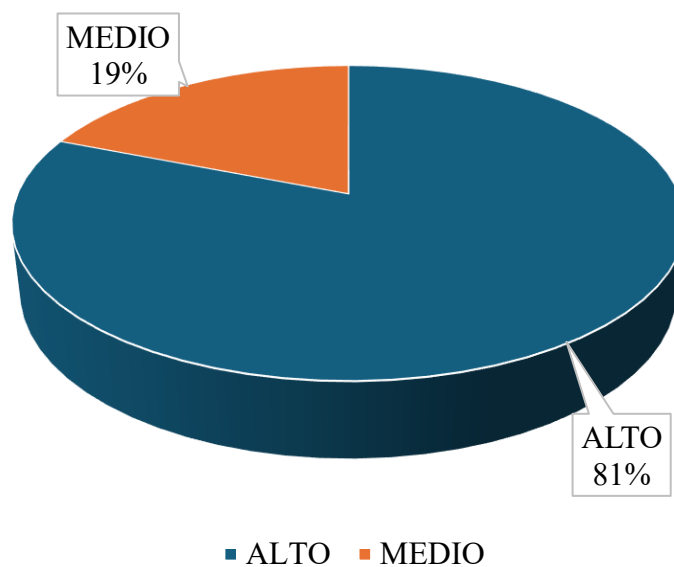
No obstante, el 8% que enfrentó dificultades con más del 50% de sus proyectos pone de manifiesto posibles debilidades en la gestión de procesos, ya sea durante la formulación de los proyectos, la presentación ante instancias correspondientes, o por una inadecuada priorización de las iniciativas. Estos casos sugieren la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión y planificación en determinadas ADI para reducir el margen de error y aumentar la efectividad de sus intervenciones comunitarias.

Variable recurso humano

Para este trabajo, el recurso humano se refiere a las personas que ejecutan y gestionan las tareas en la organización. Es el motor principal para alcanzar los objetivos, ya que su compromiso y capacidades influyen directamente en la eficacia y sostenibilidad institucional.

Figura 15

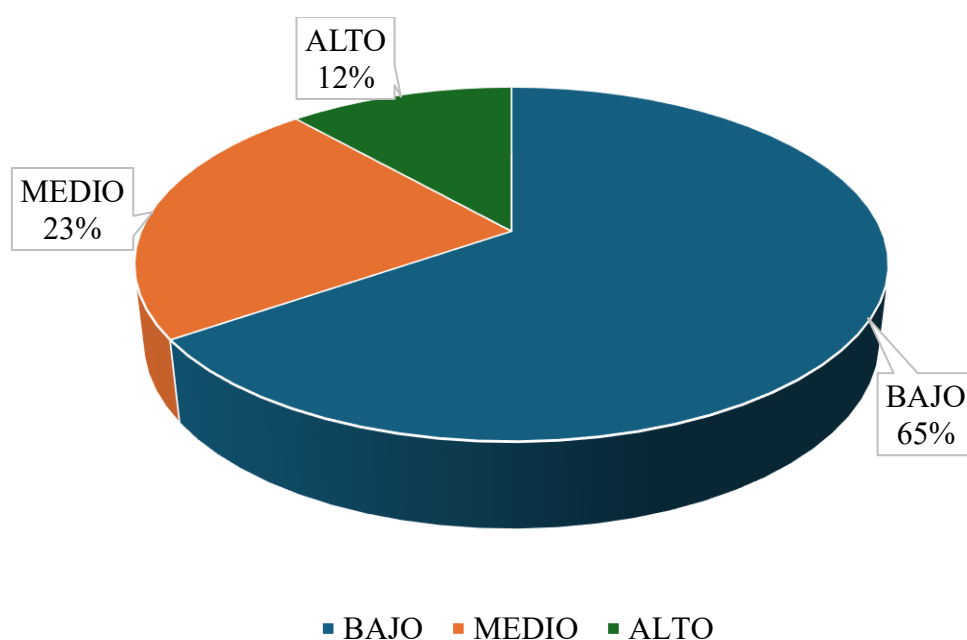
Porcentaje de participación de personas en un rango de edad de (30 a +60 años) dentro de la Junta Directiva de las ADI, del cantón de Corredores



La Figura 15, refleja que el 81% de las ADI del cantón de Corredores señala que el porcentaje de participación de personas en un rango de edad de (30 a +60 años) dentro de la Junta Directiva es alto, y un 19% que este porcentaje de participación es medio.

Figura 16

Porcentaje de participación de personas en un rango de edad de (18 a +30 años) dentro de la Junta Directiva de las ADI, del cantón de Corredores



La Figura 16, refleja que el 65% de las ADI del cantón de Corredores señala que el porcentaje de participación de personas en un rango de edad de (18 a +30 años) dentro de la Junta Directiva es bajo, y un 23% que este porcentaje de participación es medio, solo un 12% señaló que es alto su porcentaje de personas dentro de ese rango de edad en las Juntas Directivas.

Los resultados de las Figuras 15 y 16 reflejan que la mayoría de las decisiones y la gestión general de las ADI recaen principalmente en personas con amplia experiencia, en rangos de edad que oscilan entre los 30 y más de 60 años. Esta tendencia contribuye a la estabilidad

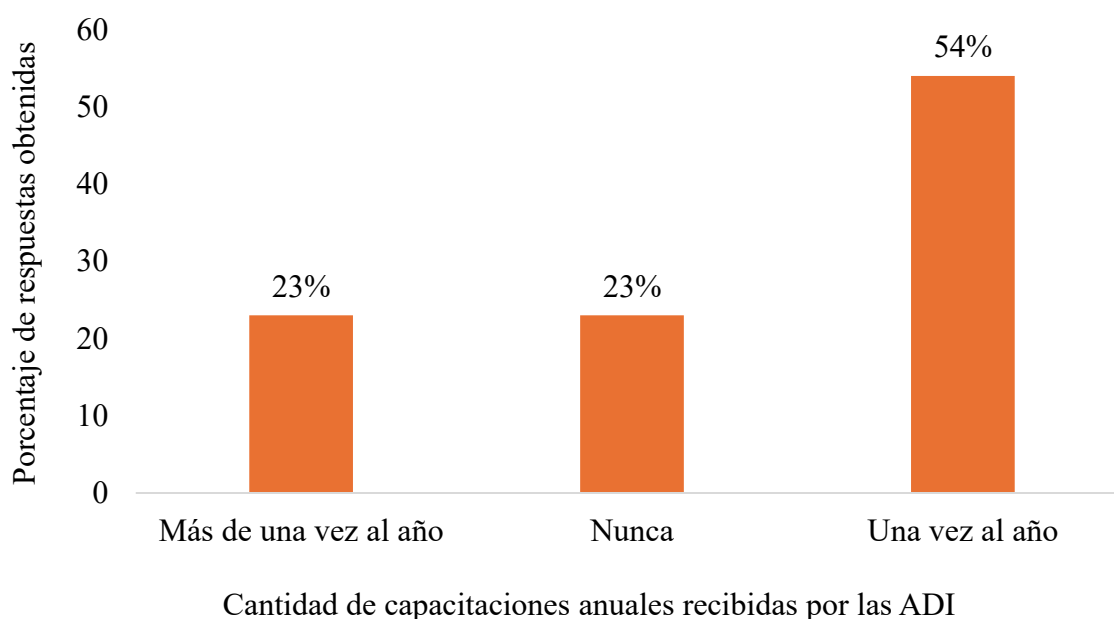
organizacional y al conocimiento en la conducción de los procesos administrativos. No obstante, se evidencia una baja participación de personas jóvenes, lo cual representa un posible desafío a largo plazo en términos de sostenibilidad, continuidad generacional y renovación institucional.

Estos hallazgos destacan la necesidad de fomentar la inclusión activa de la población joven en los procesos de liderazgo y toma de decisiones dentro de las ADI. Involucrar a las nuevas generaciones permite no solo asegurar la continuidad de estas organizaciones, sino también incorporar nuevas ideas, conocimientos y perspectivas que fortalezcan el desarrollo comunitario.

El tercer elemento clave considerado para el análisis de esta variable fue identificar cuántas veces al año reciben capacitación los miembros de la Junta Directiva en temas relevantes para el ejercicio de sus funciones dentro de la ADI. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 17.

Figura 17

Cantidad de capacitaciones anuales recibidas por la Junta Directiva de las ADI



La Figura 17 muestra los resultados obtenidos sobre la frecuencia con la que las ADI del cantón de Corredores reciben capacitaciones. De las 100% de las ADI encuestadas, solo 23% señaló que se capacitan más de una vez al año, 54% indicó que lo hacen una vez al año, y 23% respondió que nunca han recibido capacitaciones como asociación.

Estos datos reflejan que la mayoría de las ADI presentan una baja frecuencia en procesos formativos relacionados con la gestión administrativa y otras áreas fundamentales para su funcionamiento. Únicamente una pequeña proporción se capacita más de una vez al año, mientras que la mayoría lo hace una sola vez, lo que evidencia la necesidad de reforzar esta práctica. Es especialmente preocupante que un 23% de las ADI admite no haber recibido ninguna capacitación, lo cual limita significativamente sus conocimientos y capacidades para una gestión comunitaria efectiva.

Ante este panorama, resulta urgente promover estrategias que fomenten la participación constante en procesos de formación, así como fortalecer las alianzas con instituciones públicas y privadas que puedan ofrecer apoyo técnico. Contar con una Junta Directiva actualizada y capacitada es esencial para garantizar una administración eficiente, sostenible y orientada al desarrollo de sus comunidades.

El cuarto elemento clave considerado para el análisis de esta variable fue identificar cuántos miembros de la Junta Directiva se encuentran capacitados en temas administrativos. Los resultados obtenidos se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4

Cantidad de miembros de las Juntas Directivas de las ADI, del cantón de Corredores capacitadas actualmente en aspectos administrativos

Distrito	Cantidad de ADI	Total, de Miembros	Miembros Capacitados	Promedio de miembros capacitados por ADI
Corredor	16	112	43	3
Laurel	4	28	12	3
La Cuesta	3	21	7	2
Paso Canoas	3	21	4	1
Total	26	182	66	

La Tabla 4 presenta la cantidad de personas que, durante el periodo 2023-2024, se encontraban capacitadas en aspectos administrativos que contribuyen a la gestión de las tareas asumidas como miembros de las Juntas Directivas de las ADI. También se incluye la cantidad de asociaciones por distrito. Es importante destacar que cada ADI está conformada por siete miembros, por lo que la suma de los integrantes por cada distrito refleja el total de miembros participantes en la muestra.

En el distrito de Corredor, de un total de 112 miembros, solo 43 cuentan con capacitación en temas administrativos, lo que equivale a un promedio de tres personas por asociación. En Laurel, de 28 miembros, únicamente 12 han recibido capacitación, manteniendo también un promedio de tres personas por ADI.

En el distrito de La Cuesta, de 21 miembros, solo 7 están capacitados en gestión administrativa, lo que representa un promedio de dos personas por asociación. Finalmente, en

Paso Canoas, de los 21 miembros en total, apenas 4 han recibido capacitación, lo que indica que, en promedio, solo una persona por asociación ha sido formada en estos temas.

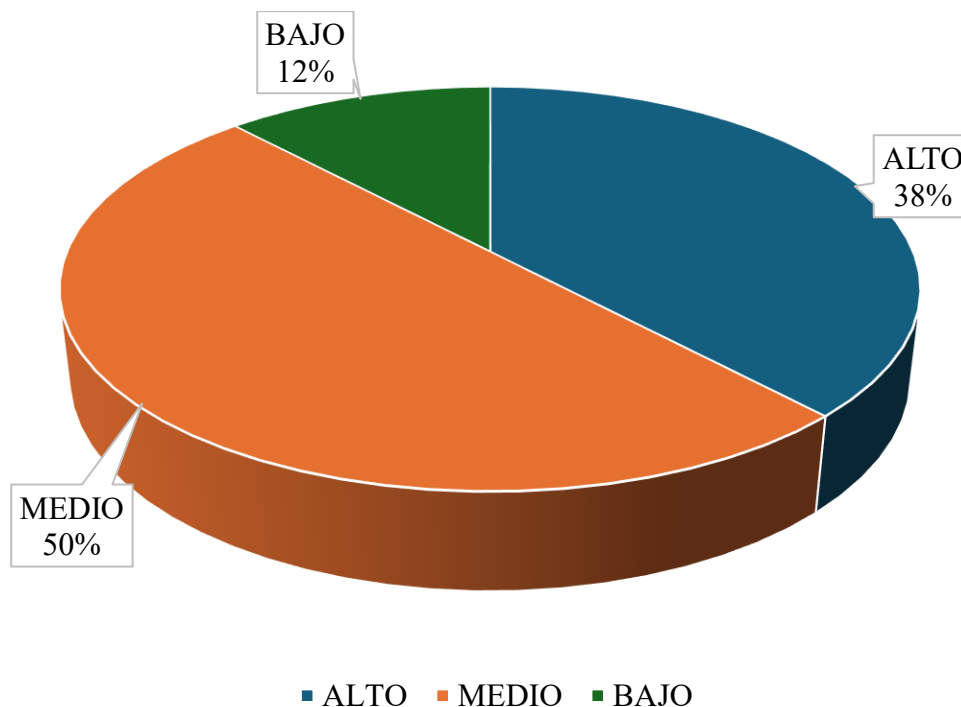
Estos resultados reflejan una realidad preocupante: la mayoría de las ADI del cantón de Corredores cuentan con un bajo nivel de formación administrativa entre sus miembros, cuando lo ideal sería que todos los integrantes estuvieran debidamente capacitados. La escasa formación puede afectar negativamente la efectividad en la toma de decisiones, el manejo de recursos y la ejecución de proyectos comunitarios.

La falta de capacitación compromete además la sostenibilidad y continuidad de las asociaciones a largo plazo, ya que limita su capacidad para planificar, administrar y responder eficazmente a las necesidades comunitarias. Estos hallazgos evidencian la urgencia de implementar programas formativos que fortalezcan las competencias administrativas de los miembros de las Juntas Directivas, promoviendo así una gestión más profesional, eficiente y participativa en las ADI.

El quinto elemento clave considerado para el análisis de esta variable fue evaluar el porcentaje de participación y compromiso de los miembros de las Juntas Directivas en los proyectos comunitarios impulsados por las ADI. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 18.

Figura 18

Porcentaje de participación y compromiso de los miembros de las Juntas Directivas de las ADI en los proyectos comunitarios



La Figura 18 representa el porcentaje de compromiso percibido por los miembros de las Juntas Directivas de las ADI del cantón de Corredores. Los datos muestran que un 38% de los encuestados considera que el nivel de compromiso dentro de su asociación es alto, un 50% lo percibe como medio, y un 12% señala que es bajo.

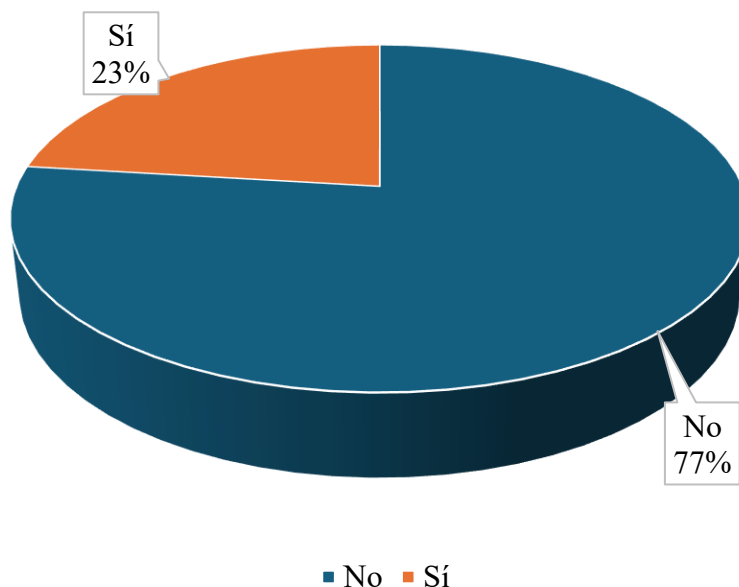
Estos resultados indican que, si bien una parte significativa de los miembros manifiesta un nivel de compromiso de medio a alto, el hecho de que un 12% perciba un bajo nivel de compromiso constituye una señal de alerta. Este hallazgo evidencia la falta de cohesión y comunicación interna entre los miembros de algunas juntas directivas, lo cual podría debilitar el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

La identificación de un compromiso bajo sugiere que es necesario fortalecer el involucramiento y la motivación de los miembros. Para ello, se recomienda implementar acciones como procesos de formación continua, incentivos a la participación, acompañamiento técnico y una adecuada distribución de responsabilidades, todo lo cual contribuiría a mejorar tanto el nivel de compromiso como la calidad de la gestión administrativa de las ADI.

El último elemento considerado para el análisis de esta variable fue determinar si, como ADI, han logrado convertirse en fuente de empleo para otras personas. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 19.

Figura 19

Porcentaje de ADI del cantón de Corredores que han contratado personal externo para el cumplimiento de funciones institucionales



La Figura 19 muestra que 77% de las asociaciones del cantón de Corredores no han realizado contrataciones externas para apoyar la empleabilidad o el cumplimiento de funciones

dentro de la ADI durante su periodo de trabajo. En contraste, únicamente 23% de las asociaciones han contado con mano de obra externa para atender necesidades específicas de la organización. Esto refleja una tendencia limitada hacia la contratación de personal externo, lo cual podría tener implicaciones en la eficiencia operativa y en el desarrollo integral de las asociaciones.

Estos resultados evidencian que la mayoría de las ADI del cantón de Corredores operan sin apoyo profesional externo, lo que indica una fuerte dependencia del trabajo voluntario de los miembros de las Juntas Directivas. Esta situación puede limitar su capacidad administrativa y operativa, al recaer todas las responsabilidades en actores no remunerados y, en muchos casos, no especializados.

Asimismo, esta baja contratación externa podría estar vinculada a restricciones presupuestarias o a una cultura organizativa que prioriza la autogestión y el trabajo interno, por encima de la profesionalización de ciertas funciones. Sin embargo, considerar la incorporación de personal externo especializado podría representar una oportunidad de fortalecimiento institucional, al mejorar los procesos, la eficiencia y la sostenibilidad de las acciones comunitarias emprendidas por las ADI.

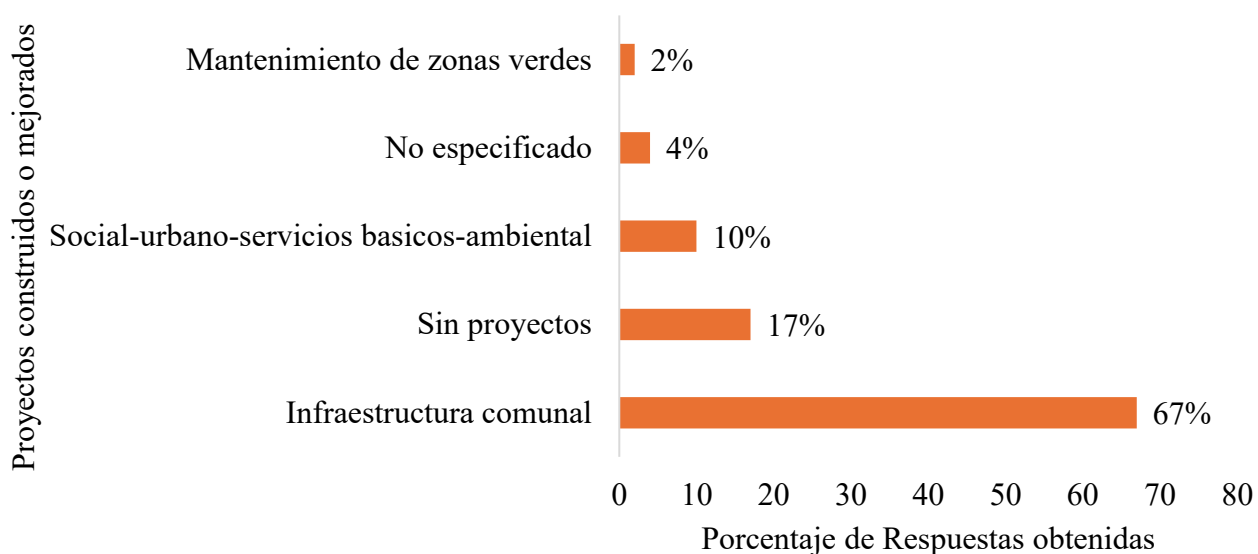
Variable recurso material

Los recursos materiales comprenden todos aquellos elementos tangibles que se utilizan para alcanzar los objetivos establecidos por una organización. Estos recursos pueden formar parte del patrimonio de las empresas o asociaciones, o bien estar destinados a un fin específico. Se relacionan directamente con aspectos como la infraestructura, la tecnología, el mobiliario, el equipo y, en algunos casos, los terrenos utilizados con fines productivos o comunitarios.

El primer elemento considerado para el análisis de esta variable fue determinar la cantidad de proyectos de infraestructura comunitaria que fueron construidos o mejorados durante el periodo 2023-2024 por las ADI del cantón de Corredores. A partir de las respuestas obtenidas, se identificaron patrones comunes que permitieron clasificar los datos, cuyos resultados se presentan en la Figura 20.

Figura 20

Proyectos de infraestructura comunitaria construidos o mejorados por las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024



La Figura 20 muestra que, durante el periodo 2023-2024, las ADI del cantón de Corredores lograron ejecutar un 100% de proyectos enfocados en la construcción o mejora de infraestructura comunitaria en las distintas comunidades a las que pertenecen. De estos, 67% estuvieron relacionados directamente con infraestructura comunal, mientras que 10% abordaron temáticas sociales, urbanas, de servicios básicos y ambientales. Además, un 2% ADI indicó que sus esfuerzos se enfocaron exclusivamente en el mantenimiento de zonas verdes. Por otra parte,

4% asociaciones mencionaron haber ejecutado proyectos, pero no detallaron sus características, y 17% ADI señalaron no haber desarrollado ningún proyecto dentro de los parámetros mencionados.

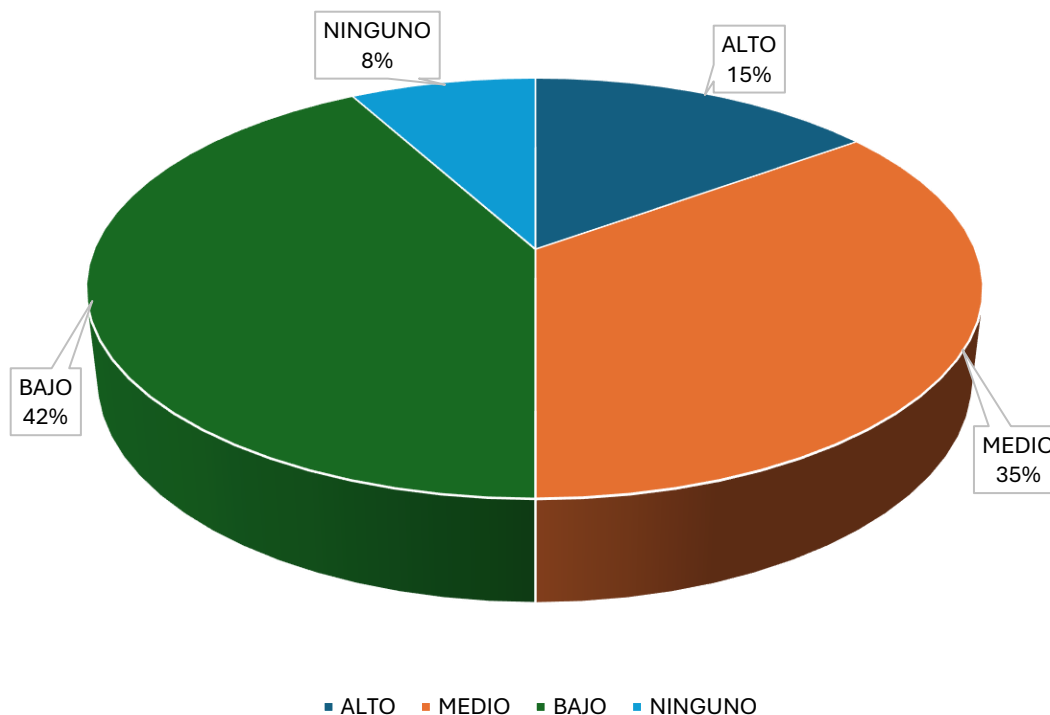
Estos resultados reflejan que una parte significativa de las ADI desempeña un papel activo en la ejecución de proyectos comunitarios, como lo evidencian las iniciativas ejecutadas en el periodo analizado. Esto demuestra un compromiso por mejorar las condiciones físicas y sociales de las comunidades. No obstante, la ausencia de proyectos en algunas asociaciones revela posibles limitaciones en la gestión, planificación o acceso a recursos, lo cual podría estar influido por restricciones presupuestarias, falta de acompañamiento técnico o debilidades organizativas.

Este panorama evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades administrativas de las ADI, así como de diseñar estrategias de apoyo y financiamiento que permitan una ejecución más equitativa, diversificada y sostenible de los proyectos a nivel cantonal.

El segundo elemento considerado para analizar esta variable fue determinar el nivel de accesibilidad a recursos tecnológicos (como computadoras, conexión a internet y otros dispositivos), los cuales son fundamentales para facilitar las labores administrativas y operativas de las ADI. Los resultados se presentan en la Figura 22.

Figura 21

Nivel de accesibilidad de las ADI del cantón de Corredores a recursos tecnológicos



La Figura 21 refleja que solo un 15% de las ADI del cantón de Corredores cuentan con acceso adecuado a recursos tecnológicos. Un 35% indicó tener un nivel de accesibilidad media, mientras que un 42% reportó una accesibilidad baja, y un 8% aseguró no contar con ningún tipo de acceso a recursos tecnológicos.

Estos resultados evidencian las limitaciones significativas que enfrentan muchas ADI en términos de infraestructura tecnológica. Esta falta de recursos y actualización tecnológica puede representar un obstáculo considerable para una gestión eficiente, dificultando tareas clave como la comunicación, la planificación, la rendición de cuentas y la vinculación con otras instituciones.

Es fundamental resaltar la necesidad urgente de fortalecer el acceso a la tecnología dentro de las asociaciones, ya que esta se ha convertido en una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional y comunitario. Además del equipamiento, se debe fomentar la formación continua en competencias digitales para los miembros de las juntas directivas, así como mejorar la infraestructura tecnológica disponible en cada ADI.

En este sentido, impulsar inversiones y alianzas estratégicas que permitan la dotación de equipos y la conectividad puede ser clave para potenciar la capacidad operativa, promover la innovación y contribuir a una gestión más eficaz, transparente y sostenible en el tiempo.

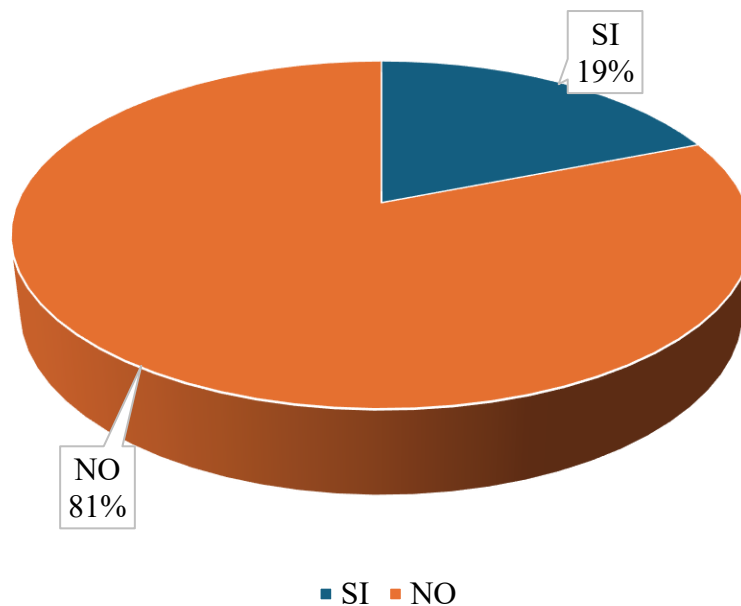
Variable recurso financiero

Los recursos financieros son los medios económicos con los cuales una organización puede sostenerse y operar. Estos recursos son fundamentales para gestionar de manera eficiente todas las actividades relacionadas con operaciones y transacciones, permitiendo que las organizaciones funcionen, crezcan e inviertan para garantizar su continuidad.

El primer elemento considerado para el análisis de esta variable fue determinar si, como Asociación de Desarrollo Integral, reciben financiamiento del Estado. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 22.

Figura 22

Porcentaje de ADI del cantón de Corredor que reciben un subsidio del Estado



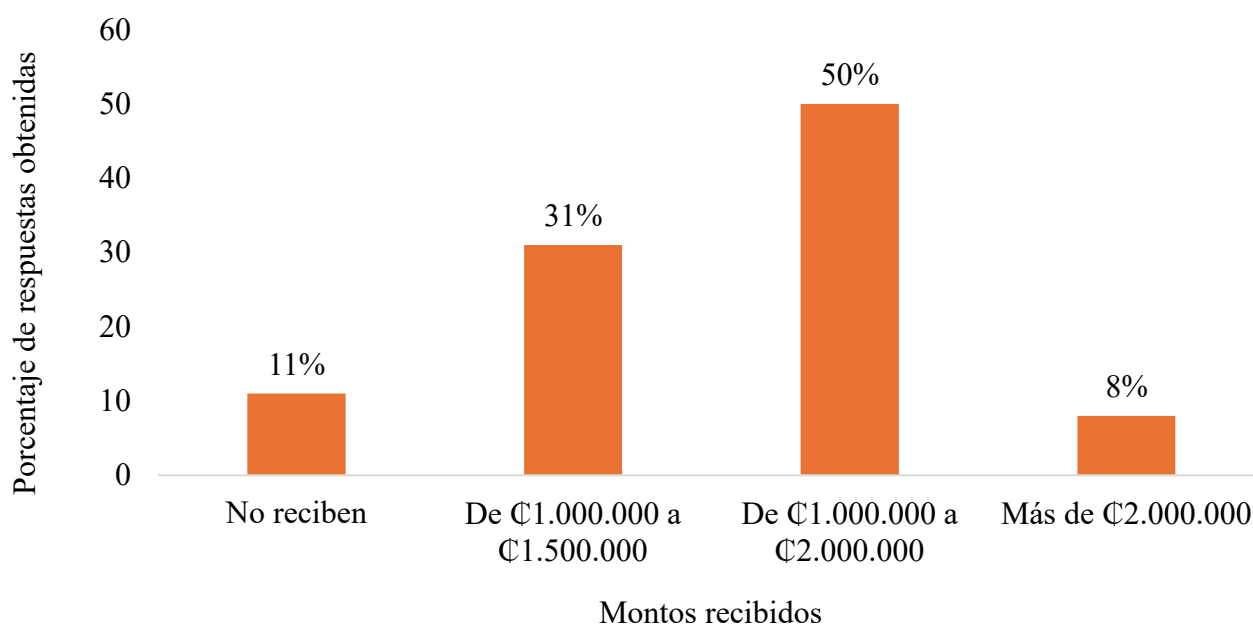
Del total de ADI del cantón de Corredores encuestadas, 81% respondieron que sí reciben un presupuesto asignado por parte del Estado, mientras que un 19% indicaron que no. Sin embargo, es importante aclarar que el Estado otorga un presupuesto anual a todas las ADI a través de DINADECO, entidad rectora de estas asociaciones, y dicho presupuesto equivale aproximadamente al 2% de sus recursos totales.

Estos resultados evidencian que el Estado contribuye al desarrollo comunal en las comunidades de Corredores. Aunque el porcentaje asignado no es elevado, este financiamiento tiene un impacto directo en las ADI, ya que se destina a proyectos que buscan cubrir las necesidades prioritarias de la población.

El segundo elemento considerado para el análisis de esta variable fue determinar el monto exacto o porcentaje del presupuesto estatal asignado a cada asociación. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 23.

Figura 23

Monto del presupuesto anual asignado por el Estado a las ADI del cantón de Corredores



La Figura 23 muestra que, del 100% de las ADI encuestadas, solo un 8% señaló que reciben más de ₡2.000.000 colones como presupuesto anual. Un 50% de las asociaciones indicó que su presupuesto oscila entre ₡1.000.000 y ₡2.000.000, mientras que un 31% de las asociaciones reportaron recibir entre ₡1.000.000 y ₡1.500.000 colones. Por otro lado, un 11% de las ADI afirmó no recibir ningún tipo de beneficio económico por parte del Estado.

Los resultados obtenidos en las Figuras 22 y 23 reflejan que el Estado, a través de DINADECO, contribuye al desarrollo comunal mediante la asignación de recursos económicos a las ADI. Aunque el monto asignado no es elevado, estos recursos representan un respaldo importante para ejecutar proyectos comunitarios y atender necesidades locales. Sin embargo, llama la atención que un 11% de las ADI señalan no recibir ningún tipo de financiamiento estatal, lo que plantea la necesidad de realizar una revisión más detallada sobre las razones detrás

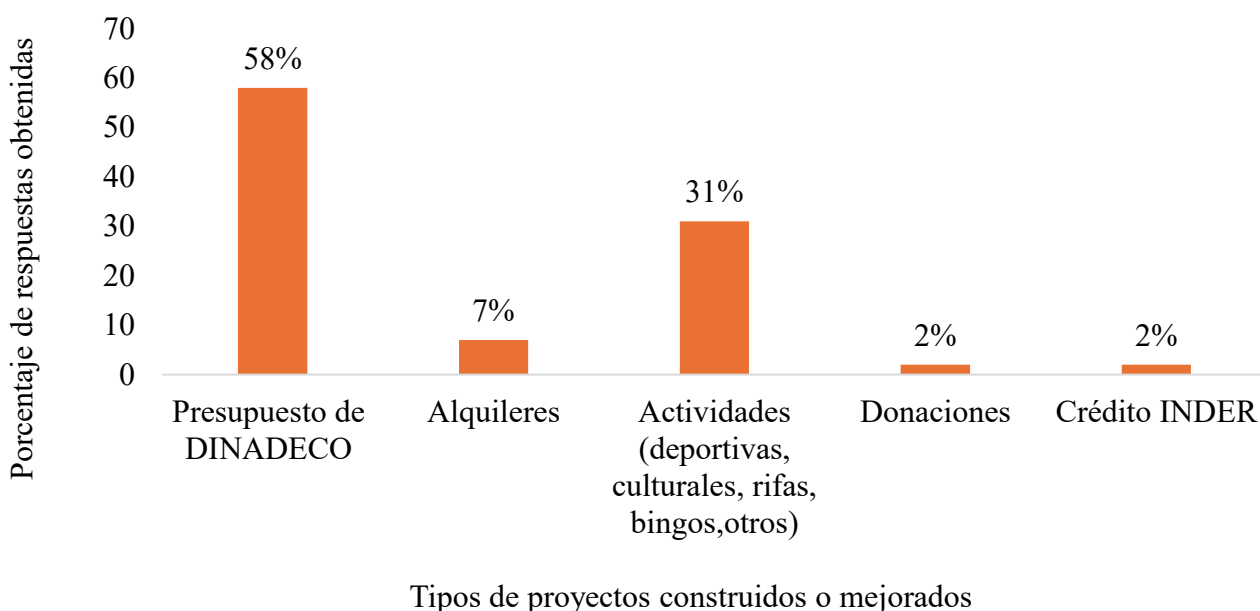
de esta situación, ya que podría deberse a errores administrativos, falta de gestión o incumplimientos de requisitos.

Este panorama subraya la importancia de fortalecer los procesos de gestión financiera y acompañamiento institucional hacia las ADI, a fin de asegurar que todas puedan acceder equitativamente a los fondos públicos disponibles para el desarrollo comunal.

El tercer elemento considerado para el análisis de esta variable fue determinar si, además del presupuesto estatal, las ADI cuentan con otras fuentes de ingresos que les permitan alcanzar sus objetivos. Dado que esta fue una pregunta abierta, se identificaron patrones y coincidencias en las respuestas para facilitar su comprensión. Los resultados se presentan en la Figura 24.

Figura 24

Distribución porcentual de las fuentes de ingreso con las que cuentan las ADI del cantón de Corredores



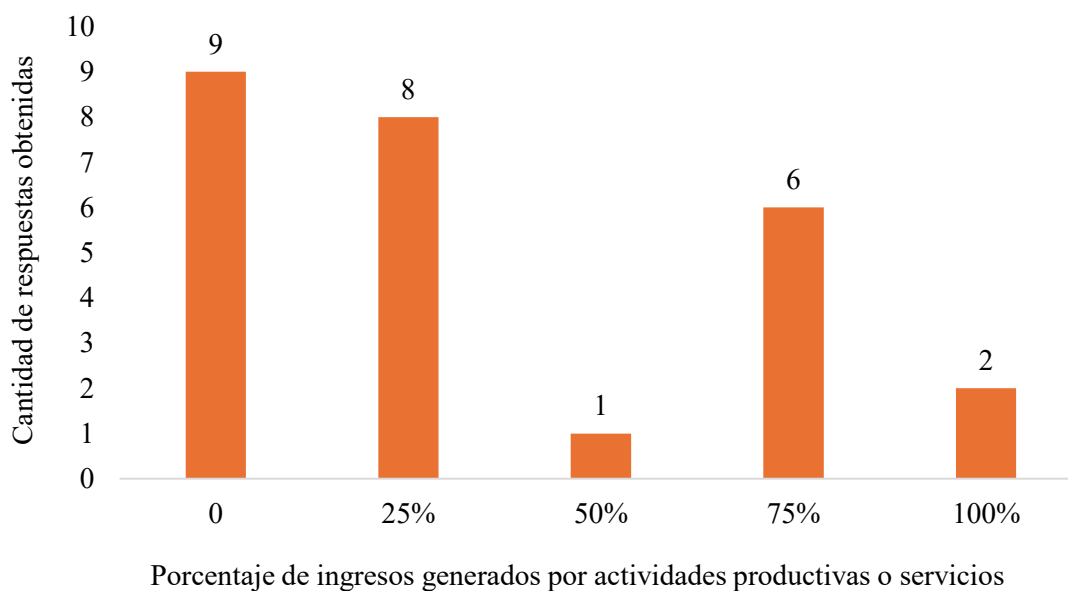
Los resultados de la Figura 24 reflejan que, en total, las ADI del cantón de Corredores señalan que su principal fuente de ingreso es el presupuesto otorgado por el Estado a través de DINADECO, representando un 58%. Un 31% indica que sus ingresos provienen de actividades organizadas por las propias ADI, tales como eventos deportivos, actividades culturales, rifas y bingos, todos en beneficio del desarrollo comunitario. Por otra parte, un 7% señala que genera ingresos a través del alquiler de inmuebles; un 2 % menciona que recibe donaciones permitidas bajo los lineamientos establecidos por DINADECO, y otro 2% indica que cuenta con apoyo del Instituto de Desarrollo Rural (INDER).

Estos resultados visibilizan que, si bien algunas ADI han logrado diversificar sus fuentes de financiamiento mediante actividades productivas y comunitarias, aún existe una alta dependencia del presupuesto estatal. Este panorama sugiere la necesidad de implementar estrategias que promuevan una mayor autonomía financiera, lo que a su vez podría mejorar las condiciones de trabajo y potenciar el impacto de estas organizaciones en sus respectivas comunidades.

El cuarto elemento a considerar para poder analizar esta variable fue a cuanto equivalían los ingresos por actividades productivas o de servicios que tienen las ADI sobre su presupuesto anual de trabajo. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 25.

Figura 25

Porcentaje del presupuesto anual de trabajo de las ADI del cantón de Corredores que proviene de actividades productivas o de servicios



Los resultados de la Figura 25 muestran que 9 ADI no generan ingresos a través de actividades productivas o de servicios, por lo que dependen completamente del presupuesto asignado por DINADECO para ejecutar su plan de trabajo anual. Por otro lado, 8 ADI reportan que el 25 % de su presupuesto anual proviene de actividades productivas o de servicios, mientras que el 75 % restante proviene de los fondos de DINADECO. Una ADI indicó que el 50 % de su financiamiento proviene de este tipo de actividades, complementado con un 50 % proveniente del presupuesto estatal.

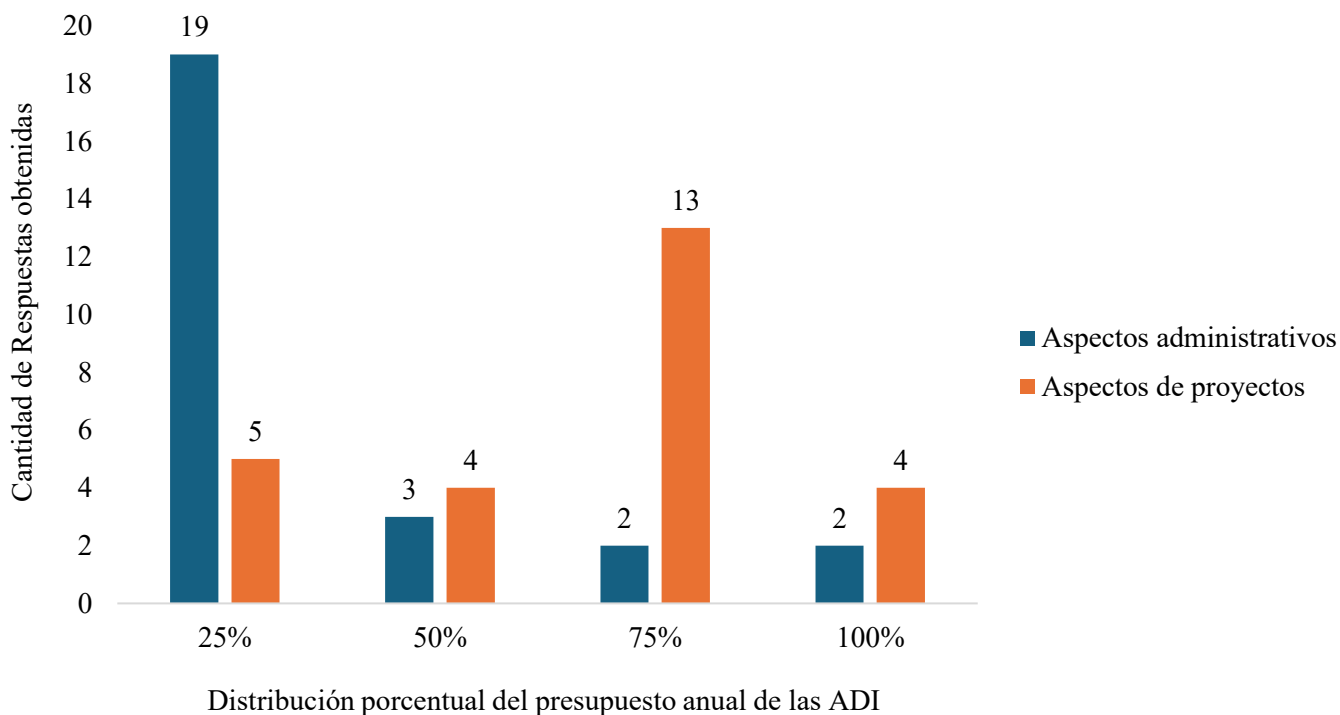
En contraste, 6 ADI logran financiar el 75 % de su plan de trabajo mediante actividades propias, requiriendo únicamente un 25 % del presupuesto otorgado por DINADECO. Finalmente, 2 ADI manifiestan que cubren el 100 % de sus operaciones con ingresos autogenerados, sin necesidad de recurrir a fondos estatales.

Estos resultados evidencian un panorama mixto en cuanto a la autonomía financiera de las ADI del cantón de Corredores. Si bien algunas han logrado generar ingresos que les permiten depender menos del Estado, una parte considerable aún depende totalmente del financiamiento brindado por DINADECO. Esto destaca la importancia de fortalecer las capacidades de gestión financiera y la diversificación de fuentes de ingreso como parte del fortalecimiento institucional.

El siguiente elemento considerado para el análisis de esta variable fue identificar a cuánto del presupuesto total anual destinan las ADI a proyectos directamente relacionados con el desarrollo comunitario, y cuánto se asigna a los diversos gastos administrativos derivados de sus labores organizativas. Esta información permite evaluar el grado de orientación hacia el cumplimiento de sus objetivos misionales frente a las necesidades operativas internas. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 26.

Figura 26

Distribución porcentual del presupuesto anual de las ADI del cantón de Corredores destinado a proyectos de desarrollo comunitario y a gastos administrativos durante el periodo 2023-2024.



La Figura 26 refleja cómo las ADI encuestadas del cantón de Corredores distribuyen su presupuesto anual en dos categorías principales: desarrollo de proyectos comunitarios y aspectos administrativos.

Respecto al presupuesto destinado a la planificación, formulación y ejecución de proyectos, 4 ADI indicaron que asignan aproximadamente el 100% de sus recursos a esta área; 13 ADI destinan un 75%, 4 ADI un 50%, y los 5 restantes dedican solo un 25% de su presupuesto anual a proyectos comunitarios.

En relación con el presupuesto asignado al mantenimiento y aspectos administrativos de la ADI, 2 asociaciones señalaron que destinan un 100% de su presupuesto a esta función, otras 2

destinan un 75%, 3 ADI asignan un 50%, y 19 ADI dedican únicamente un 25% de su presupuesto a este tipo de gastos.

Estos resultados evidencian que la mayoría de las ADI priorizan el desarrollo de proyectos comunitarios, destinando un alto porcentaje de sus recursos a esta finalidad. No obstante, también se observa una tendencia significativa a minimizar el presupuesto asignado a la gestión administrativa. Esta situación puede traducirse en limitaciones operativas, como escasez de materiales, falta de tecnología, poca inversión en formación o imposibilidad de contratar personal especializado, lo cual afecta directamente la capacidad de gestión y sostenibilidad institucional a largo plazo.

Por tanto, se recomienda buscar un mayor equilibrio en la distribución del presupuesto, de forma que se asegure tanto la ejecución efectiva de proyectos como la consolidación de una estructura administrativa sólida que garantice la continuidad y eficiencia del trabajo organizacional.

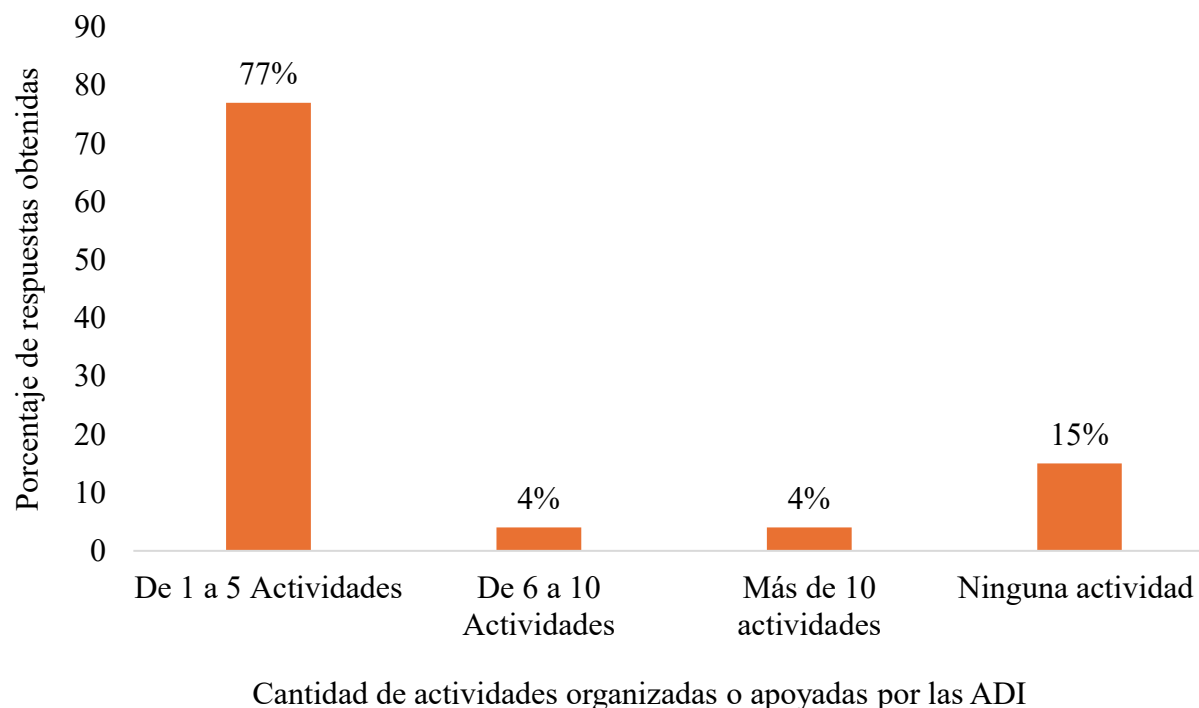
Variable impacto social

Cuando se habla de impacto social, se hace referencia a las consecuencias positivas que han generado las ADI en sus comunidades, en aspectos culturales, educativos, recreativos e incluso en temas de salud. El impacto social es un factor importante a considerar dentro de cualquier organización, ya que determina si quienes rodean a las organizaciones y empresas están siendo beneficiados y aprovechan los recursos que se les brindan.

El primer elemento a considerar para poder analizar esta variable fue identificar cuántas actividades culturales, deportivas y educativas fueron apoyadas u organizadas por la ADI en el período 2023-2024. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 27.

Figura 27

Cantidad de actividades culturales, deportivas y educativas apoyadas u organizadas por las ADI en el periodo 2023-2024



Los resultados de la Figura 27 reflejan que, del 100% de las ADI del cantón de Corredores encuestadas, 77% realizaron entre 1 y 5 actividades relacionadas con ámbitos culturales, deportivos y educativos durante el período 2023-2024; un 4% realizó entre 6 y 10 actividades de las mencionadas anteriormente; un 4% llevó a cabo más de 10 actividades; y un 15% de las ADI señaló no haber participado ni llevado a cabo ninguna actividad relacionada con lo antes mencionado.

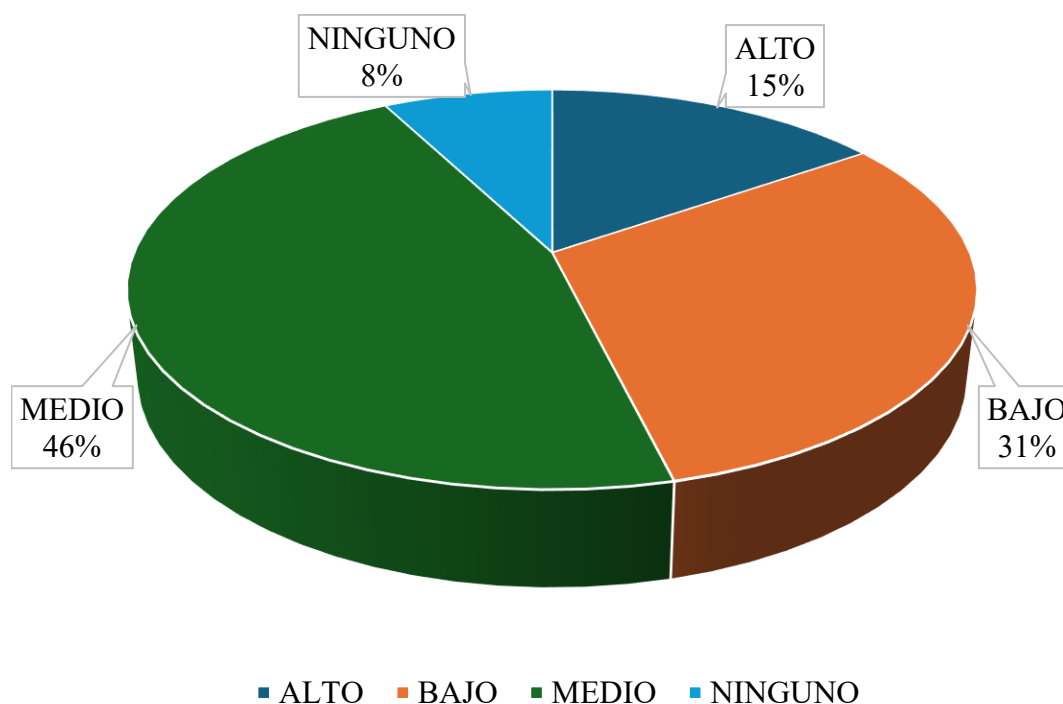
Estos datos indican que gran parte de las ADI del cantón de Corredores lograron tener una participación activa en cuanto a actividades culturales, deportivas y educativas, con una tendencia a realizar entre 1 y 5 eventos en el período analizado. Sin embargo, el período es algo

extenso y podrían haberse llevado a cabo más eventos. En este sentido, también es visible que un grupo de ADI tiene una participación significativamente baja o nula, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estrategias que fomenten una mayor implicación de estas organizaciones en el desarrollo comunitario, resaltando la importancia de la participación de la comunidad y de los pequeños gobiernos comunales.

El segundo elemento a considerar para analizar esta variable, relacionado con la Figura 27, fue identificar cuál fue el impacto social que tuvieron dichas actividades en las comunidades. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 28.

Figura 28

Impacto comunitario generado a través de actividades culturales, deportivas y educativas impulsadas por las ADI en el período 2023-2024



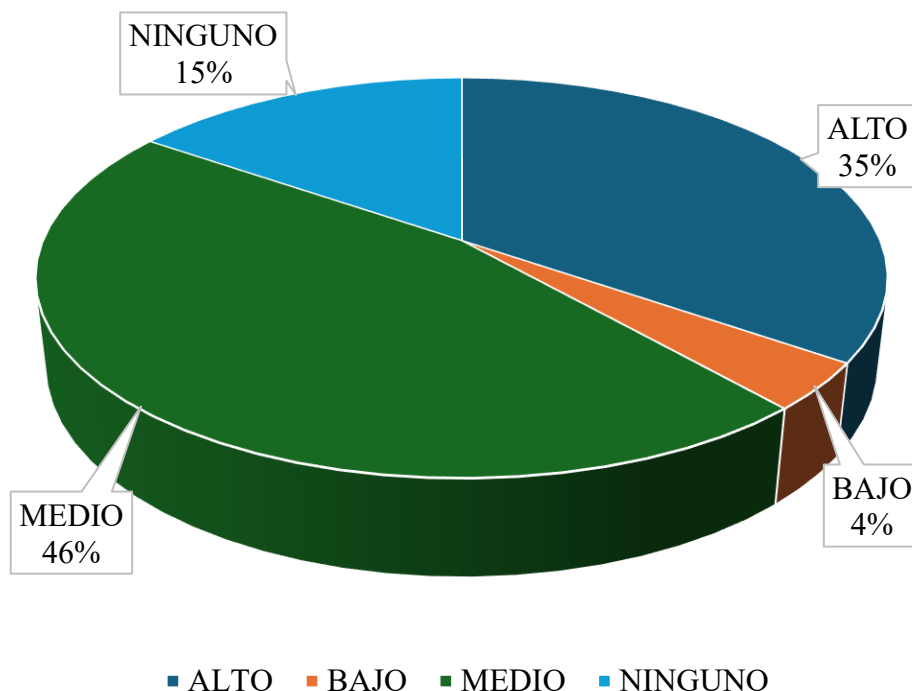
Los resultados de la Figura 28 muestran la opinión que tienen las ADI del cantón de Corredores sobre el nivel de impacto que han generado las actividades culturales, deportivas y educativas en las distintas comunidades a las que pertenecen. Como resultado, un 35% señala que este impacto en sus comunidades es alto; un 46% menciona que para ellos es medio; un 4% dice que el impacto generado ha sido bajo; y un 15% afirma que estas actividades no han generado ningún impacto en sus comunidades.

Estos resultados evidencian que la mayoría de las ADI del cantón de Corredores perciben que el impacto generado en sus comunidades mediante la creación y participación en actividades culturales, deportivas y educativas es medio o alto, alcanzando un 81%. Esto sugiere que existe preocupación por lograr que las personas de las comunidades se sientan satisfechas y, de esta forma, promover un desarrollo local favorable. Sin embargo, un 19% indica que no han logrado tener un impacto positivo en sus comunidades, lo que sugiere que estas asociaciones enfrentan desafíos que limitan la efectividad y el alcance de sus acciones. Esto resalta la importancia de priorizar y mejorar la capacidad de planificación, ejecución y promoción de estos eventos, para que las comunidades puedan aprovecharlos y obtener mejores resultados.

El tercer elemento a considerar para analizar esta variable fue identificar cuál era el nivel de cohesión social (integración, inclusión o participación comunitaria) generado por los proyectos impulsados por la ADI directamente en las comunidades. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 29.

Figura 29

Distribución porcentual del nivel de cohesión social promovido por las ADI en las comunidades del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024



Los resultados de la Figura 29 muestran el nivel de cohesión social (integración, inclusión o participación comunitaria) que las ADI del cantón de Corredores han logrado en sus diferentes comunidades. Como resultado, un 15% considera que el nivel de participación de las personas en sus comunidades es alto; un 46% señala que, en su caso, este es medio; un 31% indica que es bajo; y un 8% considera que no existe ningún tipo de participación o involucramiento por parte de las personas que forman parte de sus comunidades.

Estos resultados sugieren que las ADI del cantón de Corredores cuentan con un nivel moderado de participación por parte de los miembros de sus comunidades, dado que la mayoría considera que este se encuentra entre medio y alto, representando un 61%. Esto significa que

gran parte de las personas están comprometidas o involucradas socialmente, lo cual es un porcentaje significativo. Sin embargo, también se observa que un 39% de las ADI señala que este nivel de cohesión social es bajo o nulo, lo que indica que existen desafíos relacionados con la integración y el involucramiento comunitario. Por lo tanto, se evidencian necesidades de fortalecer estrategias que promuevan la participación ciudadana, fomentando actividades que motiven a las personas a involucrarse en temas relacionados con el bienestar comunal.

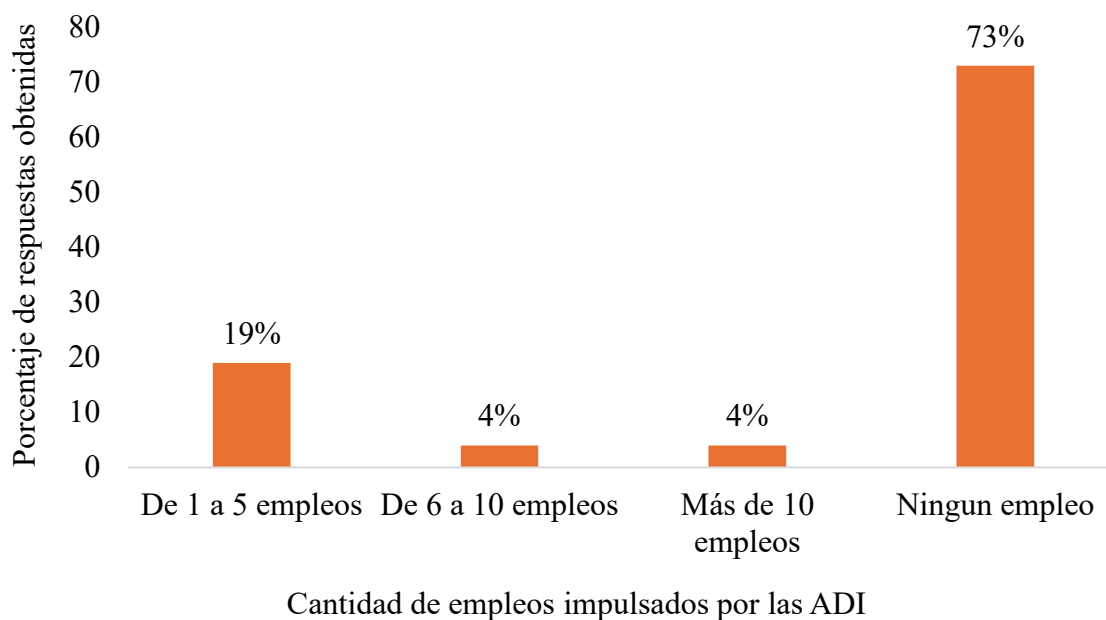
Variable impacto económico

El impacto económico se refiere a los factores que permiten que las organizaciones se mantengan operativas. En este caso, se trata de que las ADI generen beneficios monetarios en sus comunidades, así como de identificar los sectores que han sido mayormente utilizados para mantener y fortalecer su economía.

El primer elemento a considerar para analizar esta variable fue identificar cuántos empleos, tanto directos como indirectos, fueron generados a través de los proyectos impulsados por las ADI, que beneficiarían económicamente a los miembros de sus comunidades. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 30.

Figura 30

Cantidad de empleos directos e indirectos generados por los proyectos impulsados por las ADI que benefician económicamente a sus comunidades



Los resultados obtenidos en la Figura 30 muestran la cantidad de empleos directos o indirectos que fueron generados a través de los proyectos impulsados por las ADI, los cuales benefician económicamente a los miembros de sus comunidades durante el período 2023-2024. Estos revelan que, del 100% de las ADI encuestadas, un 19% lograron generar entre 1 y 5 empleos en sus comunidades; un 4% de las ADI generó entre 6 y 10 empleos, y un 4% superó los 10 empleos. Por otro lado, se observa que un total de 73% de las ADI señaló no haber generado ningún tipo de empleo en sus comunidades.

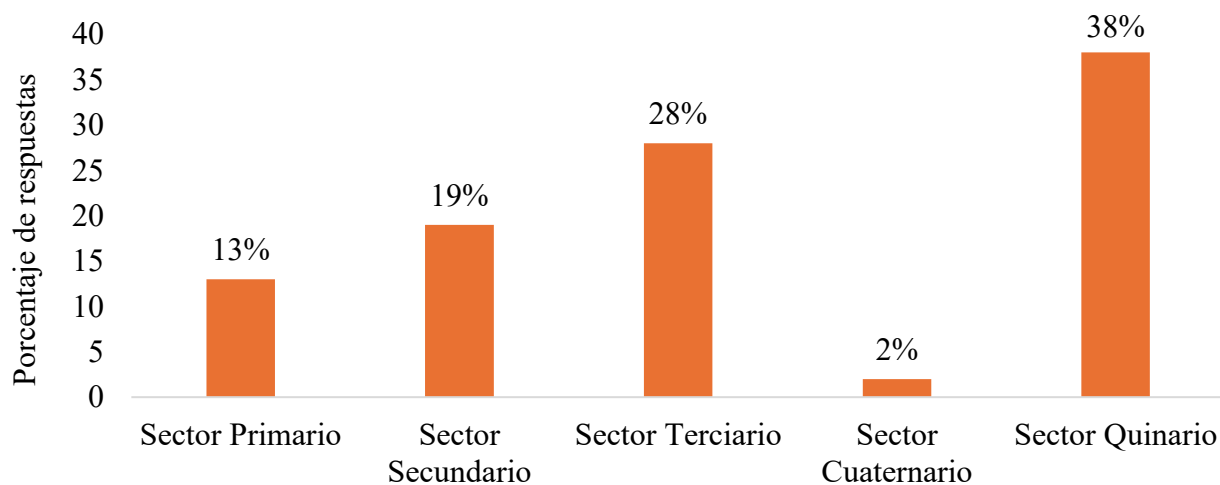
Estos resultados evidencian que, en el cantón de Corredores, solo un pequeño número de ADI logró generar empleos mediante los proyectos ejecutados en sus comunidades. En contraste, una gran mayoría indicó que no generaron ningún empleo, lo cual sugiere que el beneficio económico percibido por las personas que forman parte de estas comunidades es muy limitado.

Por ello, resulta fundamental identificar las problemáticas a las que se enfrentan estas organizaciones, con el fin de diseñar estrategias que permitan crear mayores oportunidades de crecimiento y fortalecer el sector económico en los distintos distritos.

El segundo elemento a considerar para analizar esta variable fue identificar cuáles sectores de la economía se fortalecieron gracias a los proyectos impulsados por las ADI. Para ello, se utilizaron las siguientes categorías: sector primario (agricultura, ganadería y pesca), sector secundario (industria y construcción), sector terciario (servicios, comercio, transporte y comunicación), sector cuaternario (investigación y tecnología), y sector quinario (cultura, salud y educación). Esta pregunta fue planteada de forma abierta, permitiendo a las ADI clasificar sus aportes según el criterio que consideraban más adecuado. Con base en sus respuestas, se identificó un patrón que fue clasificado por sectores. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 31.

Figura 31

Sectores de la economía fortalecidos por medio de los proyectos impulsados por la ADI, del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024



Sectores de la economía fortalecidos e impulsados por las ADI

Los resultados de la Figura 31 reflejan los sectores que han sido mayormente fortalecidos económicamente en las diversas comunidades, gracias a los proyectos planificados y ejecutados por las ADI del cantón de Corredores. Como resultado, se observa que un 38% de las ADI han fortalecido el sector quinario, un 28% el sector terciario, un 19% el sector secundario, un 13% el sector primario y solo un 2% el sector cuaternario.

A partir de estos datos, se evidencia que las ADI del cantón de Corredores, durante el período analizado, han logrado fortalecer diversos sectores económicos, destacando principalmente el sector quinario, que abarca ámbitos como la cultura, la salud y la educación. Esto sugiere que las asociaciones han orientado sus iniciativas hacia el desarrollo social y humano de las personas que integran sus comunidades. Asimismo, se destaca el fortalecimiento del sector terciario, relacionado con servicios, comercio y transporte, lo cual refleja la importancia de las actividades económicas derivadas de estos proyectos en la economía local. Sin embargo, es notable que los sectores: primario (13%), secundario (19%) y cuaternario (2%) han sido los menos beneficiados por estas iniciativas, a pesar de que la zona presenta condiciones favorables para diversificar los tipos de proyectos impulsados por las ADI. Esto podría indicar la necesidad de una transformación en la planificación estratégica, considerando estos sectores como potenciales fuentes de ingreso que permitan maximizar el impacto económico y social en las comunidades.

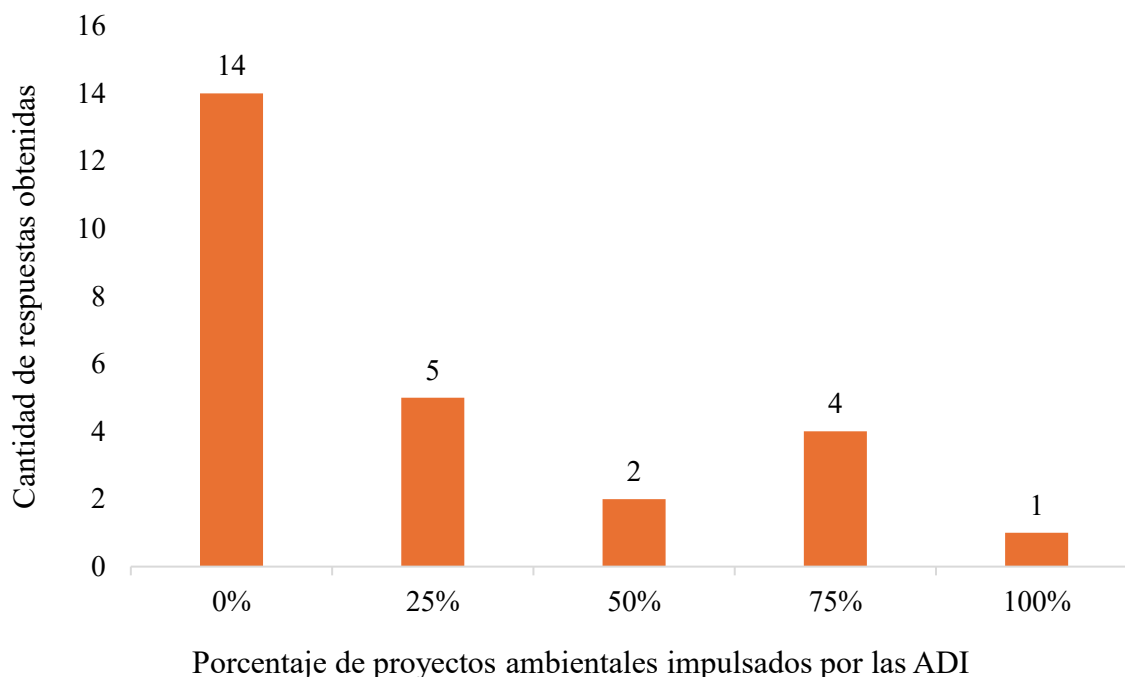
En este sentido, los resultados obtenidos constituyen una base para la toma de decisiones orientadas a equilibrar la inversión y ejecución de proyectos, con el fin de incentivar iniciativas que fortalezcan de manera más equitativa los distintos sectores de la economía local. Esto contribuiría a maximizar el impacto del trabajo de las ADI en el desarrollo integral y sostenible de sus comunidades.

El impacto ambiental se enfoca en las acciones que han tomado en cuenta las ADI para disminuir su huella ecológica. En este sentido, se busca visibilizar si estas asociaciones consideran aspectos ambientales dentro de su gestión como pequeños gobiernos locales, promoviendo la educación comunitaria sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.

El primer elemento a considerar para analizar esta variable fue identificar qué porcentaje de los proyectos impulsados por las ADI tiene un enfoque ambiental. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 32.

Figura 32

Porcentaje de proyectos impulsados por las ADI del cantón de Corredores, que tuvieron un enfoque ambiental durante el periodo 2023-2024



Los resultados de la Figura 32 muestran que, de las 26 ADI encuestadas, 14 señalaron que no impulsaron ningún proyecto con enfoque ambiental; 5 ADI indicaron que solo un 25% de sus proyectos incorporaron dicho enfoque; 2 ADI reportaron que el 50% de sus proyectos

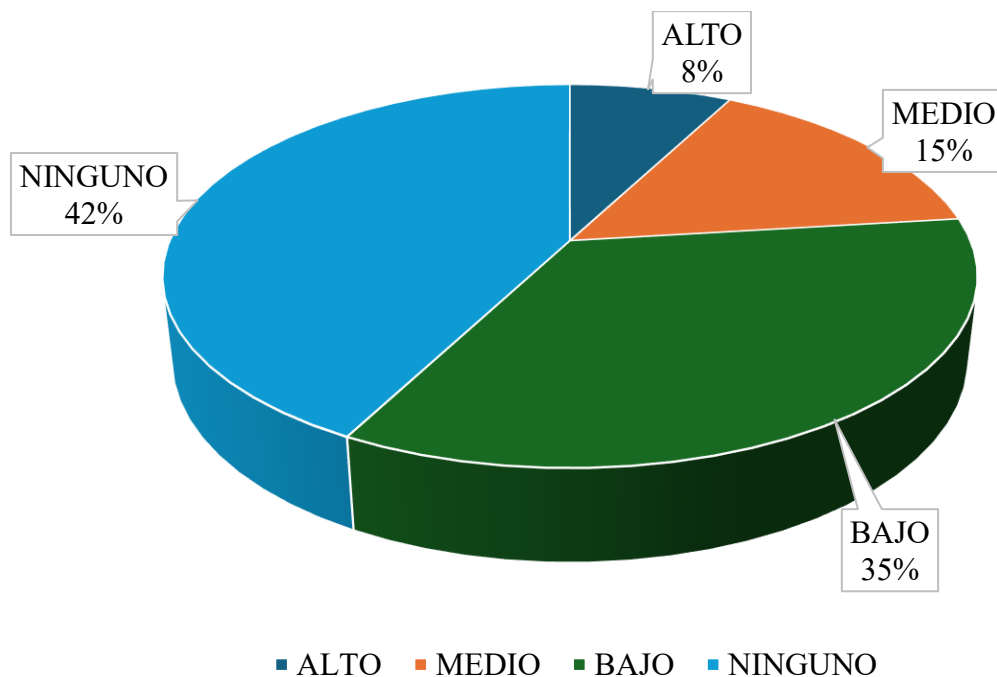
tuvieron un componente ambiental; 4 ADI señalaron un 75%; y únicamente 1 ADI afirmó que el 100% de sus proyectos estuvieron enfocados ambientalmente.

Estos resultados reflejan que la gran mayoría de las ADI del cantón de Corredores, durante su gestión en el período 2023-2024, no han priorizado el enfoque ambiental en la planificación y ejecución de sus proyectos. Aunque algunas asociaciones manifestaron haber integrado iniciativas relacionadas con la protección del medio ambiente, la proporción sigue siendo baja. Esto sugiere la necesidad urgente de promover una mayor conciencia y planificación en torno a la sostenibilidad ambiental, ya que esta constituye una parte fundamental del propósito de las ADI. Fortalecer este componente generaría un impacto positivo en las comunidades, al fomentar una gestión de proyectos alineada con los principios del desarrollo sostenible.

El segundo elemento a considerar para analizar esta variable fue identificar el nivel de participación de las ADI en programas de educación ambiental. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 33.

Figura 33

Cantidad de ADI del cantón de Corredores que participaron activamente en programas de educación ambiental durante el periodo 2023-2024



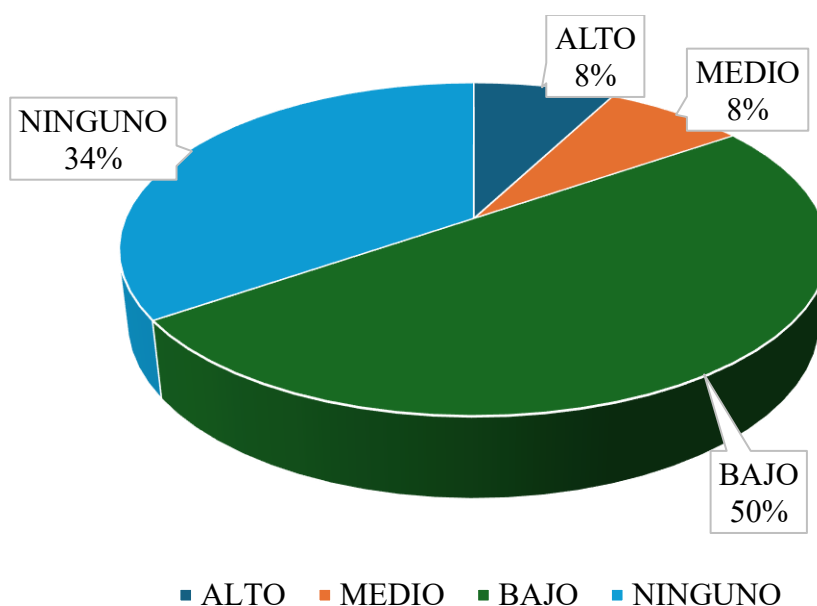
Los resultados de la Figura 33 reflejan que, de las 26 ADI encuestadas, solo un 8% indicó tener una alta participación en programas de educación ambiental; un 15% señaló que su participación es media; un 35% respondió que su nivel de participación es muy bajo; y un 42% afirmó no tener ningún tipo de participación en programas de esta índole.

Estos resultados evidencian un panorama que refleja una marcada necesidad de fortalecer la educación ambiental dentro de las comunidades. Es fundamental promover estrategias que incentiven la participación activa de las ADI en programas que fomenten el desarrollo sostenible, así como motivar a la comunidad a involucrarse en este tipo de iniciativas. Esto contribuiría significativamente a la generación de conciencia, sensibilización y compromiso con la protección del entorno.

El tercer elemento a considerar para analizar esta variable fue identificar cuál es el nivel de integración de programas de reciclaje en las comunidades, gracias a la intervención de las ADI. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 34.

Figura 34

Nivel de integración de programas de reciclaje en las comunidades, impulsado por la intervención de las ADI del cantón de Corredores durante el periodo 2023-2024



La Figura 34 refleja el porcentaje de ADI que han implementado programas relacionados con el reciclaje en sus comunidades. Los resultados muestran que, del 100% de las ADI encuestadas, un 8% señala que en sus comunidades la integración de estos programas es alta; otro 8% indica un nivel medio; mientras que un 50% manifestó que su implementación es baja y un 34% indicó no contar con ningún programa relacionado con el reciclaje.

Estos resultados evidencian que la implementación de programas enfocados en reciclaje por parte de las ADI en sus comunidades es muy limitada. Desde esta perspectiva, sólo un 16%

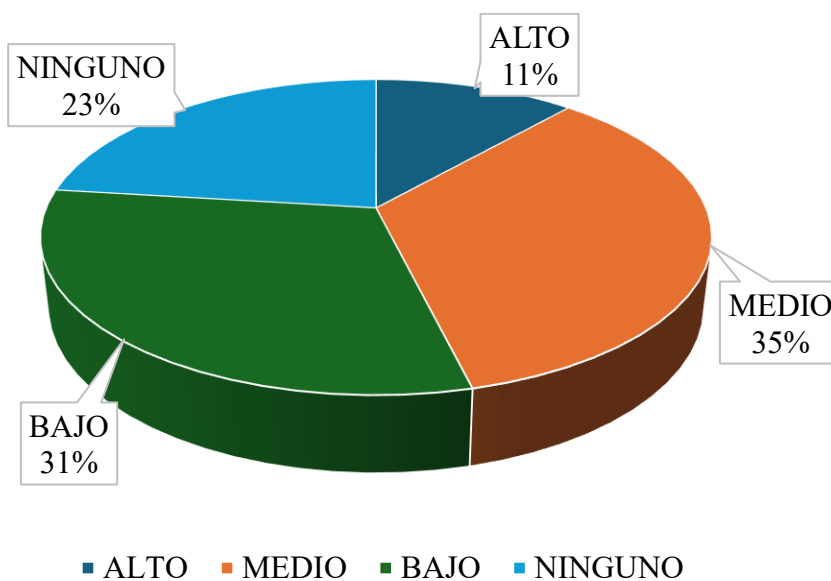
afirma haber implementado este tipo de iniciativas, mientras que un 84% reconoce una baja o nula presencia de programas relacionados con el reciclaje.

La ausencia de este tipo de iniciativas sugiere una clara necesidad de promover estrategias y proyectos orientados a generar conciencia sobre la importancia del cuidado ambiental, así como fomentar la cultura del reciclaje en las comunidades. Esto implica incentivar la educación ambiental y fortalecer la gestión sostenible de los residuos a nivel local.

El cuarto elemento a considerar para analizar esta variable fue identificar el nivel de implementación de prácticas sostenibles en las actividades llevadas a cabo por las ADI en sus comunidades. Los resultados obtenidos se detallan en la Figura 35.

Figura 35

Nivel implementación de prácticas sostenibles en las actividades de las ADI, del cantón de corredores, durante el periodo 2023-2024



Los resultados de la Figura 35 reflejan el nivel de implementación de prácticas sostenibles desarrollado por las ADI durante el período 2023-2024. Como resultado, se observa que, de las 26 ADI encuestadas, un 11% respondió que implementan en alto grado prácticas sostenibles que beneficien a sus comunidades; un 35% señaló un nivel medio de implementación; y un 54% indicó que el uso de este tipo de prácticas es bajo o prácticamente inexistente.

Estos datos indican que, en su mayoría, las ADI del cantón de Corredores no priorizan la implementación de programas y prácticas orientadas a la sostenibilidad ambiental. Esto sugiere que dicho aspecto no es considerado como una prioridad dentro de su gestión. Es fundamental que las asociaciones reconozcan sus debilidades en materia de educación y conciencia ambiental, con el objetivo de fortalecer y promover estrategias que permitan a las comunidades generar un impacto positivo, tanto a nivel local como regional

Tabla 5

Resumen de resultados obtenidos por medio de un Análisis Foda, donde se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan las ADI del cantón de Corredores en cuanto a su gestión administrativa

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores				
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financieras	El Estado mantiene su compromiso con las ADI, proporcionando un ingreso anual directo a través de DINADECO para sus funciones básicas.	Algunas ADI, señalan que no reciben presupuesto por parte del Estado, esto indica problemas de comunicación y gestión ante su ente rector DINADECO.	Incrementar la consecución de actividades que permitan que cada año se dependa menos del subsidio estatal, y tener independencia presupuestaria que permita que sus logros sean mayores.	Dependencia excesiva de los subsidios estatales, que pueden ser amenazados por cambios políticos o legislativos en determinado momento, e imposibilitar seguir con las funciones organizacionales.

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Algunas de las ADI, aparte de este ingreso fijo, diversifican sus actividades productivas permitiendo que generen ganancias invertidas en el desarrollo y necesidades de las comunidades.</p>	<p>La diversificación de actividades productivas no es homogénea en todas las ADI del cantón, lo que genera ciertas desigualdades en la capacidad de autogestión, autonomía financiera y desarrollo comunitario que tienen unas asociaciones y otras.</p>	<p>Buscar alianzas con el sector privado o programas estatales que permita que puedan crecer a nivel tecnológico, administrativo y financiero.</p>	<p>Un crecimiento desigual entre las ADI puede fragmentar y debilitar el crecimiento que tienen las comunidades de forma integral en el cantón, esto puede generar brechas económicas y sociales, e incluso el debilitamiento de lo que promueve la ley 3859 sobre el desarrollo comunal.</p>

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Un gran porcentaje de los fondos que logran obtener las ADI, se distribuye directamente a proyectos comunitarios, lo que refleja que existe compromiso y orientación con el desarrollo.</p>	<p>Existe conformismo financiero en muchas de las Asociaciones, ya que, se limitan a solo el subsidio estatal y esto genera que no haya avances en su gestión en las comunidades, y que por ende las problemáticas se mantengan o crezcan.</p>	<p>Consistencia en desarrollar estrategias que brinden autosostenibilidad financiera comunitaria, por medio de proyectos productivos o de servicios, alianzas de cooperación internacional y nacional donde se busquen oportunidades como donativos o financiamiento, así como también capacitación sobre gestión financiera y emprendimiento social.</p>	<p>Baja capacidad de generar ingresos propios, lo que limita la sostenibilidad financiera y aumenta la dependencia de fuentes externas.</p>

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Juntas Directivas, asociados y Comunidad	La participación de personas adultas con años de experiencia aporta liderazgo y conocimiento, lo que es fundamental en la toma de decisiones.	Es perceptible una escasa participación de personas jóvenes, esto limita el desarrollo de ideas innovadoras y más actuales al sector, lo que podría ser un factor que limite la continuidad de estas Asociaciones.	Involucrar de forma más activa la participación tanto de personas adultas como de jóvenes, esto por medio de actividades o talleres que conecten con un sentido social para ambas partes, esto permitirá que exista una conexión entre la experiencia que tienen quienes llevan mucho tiempo en el campo y la oportunidad de generar nuevos ideales y construcciones sociales de la población joven.	La continuidad de las ADI, por falta de quienes quieran trabajar por las comunidades. Estancamiento Generacional, por la resistencia al cambio y los ideales de desarrollo. Afectación y discontinuidad con las necesidades que presentan las comunidades.

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Existe un gran compromiso por parte de los miembros de las Juntas Directivas en fortalecer y hacer crecer las comunidades que representan como organización, por lo que dentro de sus posibilidades intentan hacer lo mejor que pueden.</p>	<p>Se visualiza que existe una baja o incluso nula participación por parte de las comunidades en las actividades, procesos e incluso asambleas que llevan a cabo las ADI, provocadas por la falta de interés y constancia que existe entre las juntas directivas y quienes las rodean, lo que limita la cohesión social.</p>	<p>Mejorar las relaciones humanas, aumentando la cantidad de actividades que se realizan tanto culturales, educativas y deportivas, donde estas sean interactivas para todas las edades, y provoquen interés entre quienes participan de ellas.</p>	<p>La existencia de baja implicación comunitaria y desmotivación para participar, en todo lo relacionado al desarrollo integral y social que propician las ADI, provocando desinterés por seguir trabajando en la solución de problemáticas asociadas a las comunidades.</p>

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Existe una considerable efectividad sobre la aceptación de proyectos para el desarrollo sostenido dirigidos a solventar las necesidades de las comunidades.</p>	<p>Se refleja gran carencia de conocimientos técnicos y de acompañamiento a la hora de formular los proyectos, lo que recae en una limitación de prioridades y esto a su vez provoca que no se logre en su totalidad presentar proyectos bien establecidos.</p>	<p>Optimizar las competencias técnicas, implementando herramientas de diagnóstico de prioridades, que permita establecer alianzas estratégicas para las ADI.</p>	<p>Puede darse un riesgo de desaprovechamiento de oportunidades de financiamiento y apoyo institucional por las deficiencias técnicas que presentan estas asociaciones a la hora de formular proyectos, así como también que se apertura a errores en la toma de decisiones, manejo inadecuado de recursos y una mala ejecución de los proyectos.</p>

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Procesos	Gran parte de las ADI, cuentan con una estructura organizacional definida en la actualidad, donde los cargos están correctamente establecidos dentro de cada Junta Directiva.	A pesar de distribuir los cargos y que cada miembro conozca su trabajo, el trabajo suele recaer en una sola persona lo que genera cargas excesivas de trabajo, y fomenta retrocesos en el trabajo diario.	Fortalecer la gestión administrativa e impulsar procesos hacia estructuras más formales, y de buenas prácticas, donde todos conozcan lo que se lleva a cabo y cuáles son sus responsabilidades.	Desigualdad en capacidades operativas, pueden provocar que haya duplicidad de funciones, baja eficiencia y eficacia en el logro de objetivos.

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

Fortalezas**Debilidades****Oportunidades****Amenazas**

<p>En su mayoría las ADI cuentan con un plan de trabajo establecido, que les permite fijar metas y objetivos que desean alcanzar y por los cuales deben trabajar constantemente para ser cumplidos.</p>	<p>No siempre se trabaja bajo la estructuración de los planes de trabajo, esto provoca que muchas tareas sean olvidadas, proyectos inconclusos, y que diversas actividades no sean llevadas a cabo, lo que pone en duda la funcionalidad que tienen estos planes para las Asociaciones.</p>	<p>Mejorar las capacidades que tienen los miembros de las juntas en la formulación y planificación técnica de los planes de trabajo, buscando capacitación y acompañamiento para lograr lo establecido en ellos.</p>	<p>Es probable que la inexistencia que hay sobre procesos estandarizados limite la eficiencia, con la que están trabajando las Asociaciones y provoque retrocesos en su operatividad.</p>
---	---	--	---

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Existe una considerable efectividad sobre la aceptación de proyectos para el desarrollo sostenido dirigidos a solventar las necesidades de las comunidades.</p>	<p>Se refleja gran carencia de conocimientos técnicos y de acompañamiento a la hora de formular los proyectos, lo que recae en una limitación de prioridades y esto a su vez provoca que no se logre en su totalidad presentar proyectos bien establecidos.</p>	<p>Optimizar las competencias técnicas, implementando herramientas de diagnóstico de prioridades, que permita establecer alianzas estratégicas para las ADI.</p>	<p>Puede darse un riesgo de desaprovechamiento de oportunidades de financiamiento y apoyo institucional por las deficiencias técnicas que presentan estas asociaciones a la hora de formular proyectos, así como también que se apertura a errores en la toma de decisiones, manejo inadecuado de recursos y una mala ejecución de los proyectos.</p>

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Crecimiento	Se refleja que un porcentaje considerable de miembros de las juntas directivas, se capacitan al menos una vez al año en temas relacionados a su operatividad como organización.	El nivel de constancia en formación y capacitación es bajo, esto es un indicador de falta de constancia y el cual debe ser atendido, principalmente relacionado a formación administrativa, técnica y financiera.	Propiciar alianzas estratégicas con instituciones dedicadas a la capacitación en diferentes áreas, por ejemplo, INA, UNA, UCR, JUDESUR, DINADECO, Municipalidad, Entidades Financieras y otros. Crear un plan específico de capacitaciones anuales, el cual se deba cumplir con obligatoriedad.	Ineficiencia en la gestión, acompañada de dificultades y desconocimiento para acceder a fondos públicos y privados destinados al desarrollo. Resistencia al cambio, limitada capacidad de innovación y crecimiento. Manejo inadecuado de los recursos y una deficiente ejecución de los proyectos

Análisis Interno tipo FODA BSC de las ADI de Corredores

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<p>Algunas de las ADI, han logrado generar empleabilidad dentro de sus comunidades, por medio de puestos de asistencia a las labores diarias que se requieren dentro de las ADI.</p>	<p>Gran parte de las ADI, aún dependen 100% del trabajo voluntario que presentan los miembros de las juntas directivas, esto limita de cierta forma la capacidad operativa que pueden llegar a tener estas, afectando la sostenibilidad y frenando el crecimiento organizacional que podrían tener.</p>	<p>Brindar la posibilidad a una apertura de empleabilidad comunitaria, donde se fomente directamente la formación de talento local el cual pueda brindar sus servicios a la comunidad mientras se mejora la economía comunal al mismo tiempo.</p>	<p>La principal problemática que se puede presentar es que la alta dependencia del presupuesto estatal no permita que se sostengan estas contrataciones, o que no se pueda contratar a nadie externo, y seguir dependiendo de los voluntarios para poder lograr el trabajo.</p>

Este análisis resalta las principales fortalezas y aspectos por mejorar identificados a partir de las respuestas brindadas por los miembros de las ADI de cada distrito del cantón de Corredores. Se evidencia la existencia de un compromiso legal por parte del Estado con estas asociaciones, lo cual constituye una fortaleza clave, ya que les proporciona una base financiera sólida que les permite mantenerse activas en sus comunidades. Asimismo, se destacan los logros obtenidos durante el período 2023-2024, reflejados en la cantidad de proyectos desarrollados a nivel local.

No obstante, también se identifican diversas debilidades que deben ser abordadas a nivel estructural, tales como la alta dependencia de subsidios estatales, problemáticas internas de organización y limitaciones en la gestión de sus procesos operativos. A pesar de ello, las ADI cuentan con un gran potencial para ampliar su impacto en las comunidades mediante el fortalecimiento de alianzas estratégicas con municipalidades, instituciones públicas, universidades, empresas, y otras organizaciones locales. Estas colaboraciones permitirían mejorar la gestión, acceder a recursos, impulsar proyectos productivos y fomentar el desarrollo económico y social en las comunidades.

Finalmente, se advierte la presencia de factores que podrían amenazar el funcionamiento futuro de estas organizaciones si no se corrigen las deficiencias en sus prácticas de planificación, organización y gestión. Entre los principales factores que podrían incidir negativamente destacan la falta de formación en gestión administrativa, el limitado acceso a recursos financieros estables, la escasa participación comunitaria, la débil incorporación de nuevas generaciones, posibles cambios en las políticas públicas de apoyo, una baja articulación con actores clave del desarrollo local y el uso insuficiente de herramientas tecnológicas. Por ello, es fundamental que se impulsen

procesos de mejora orientados al fortalecimiento institucional y al desarrollo sostenible de sus comunidades.

Propuesta de mejora

El presente apartado expone una propuesta de mejora dirigida a las ADI del cantón de Corredores. Esta propuesta se fundamenta en los resultados obtenidos a través del estudio y tiene como objetivo brindar una posible línea de acción en relación con aspectos que requieren ser reforzados, rediseñados o implementados.

Es importante destacar que el proceso de mejora continua representa una de las vías más viables para que las organizaciones logren el éxito, lo cual se alcanza mediante el reconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la capacidad de transformar las experiencias pasadas en aprendizajes que guíen la toma de decisiones futuras.

Esta propuesta de mejora, también denominada Plan de Acción, responde directamente al cuarto objetivo de este trabajo, el cual tiene como propósito proponer a las ADI acciones que les permitan mejorar su gestión administrativa. Una vez abordado el capítulo cuatro de esta investigación, centrado en el análisis e interpretación de los resultados relacionados con la caracterización de los procesos, el uso de los recursos y el impacto de los proyectos en la población, se elaboró un plan de mejora que propone acciones concretas y orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores.

La metodología empleada en este plan es el modelo Kaizen, con un enfoque a pequeña escala, basado en la mejora continua y progresiva, que involucra a todos los niveles de la organización. Para facilitar la implementación de las acciones propuestas, se adoptó el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), con el fin de simplificar la ejecución de las medidas

de mejora, las cuales responden directamente a las problemáticas o debilidades identificadas durante el análisis de resultados.

La propuesta de mejora elaborada para las ADI del cantón de Corredores se fundamenta en tres pilares clave: el modelo metodológico Kaizen de mejora continua, el marco legal establecido en la Ley N.º 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad, y los hallazgos del diagnóstico realizado durante esta investigación.

El contenido del plan se construye en función de las problemáticas específicas identificadas en el estudio, tales como la débil planificación estratégica, la escasa participación juvenil, la dependencia financiera del Estado, y la falta de acciones con enfoque ambiental. Por tanto, esta propuesta representa una herramienta integral, viable y adaptada a las necesidades reales de las organizaciones analizadas.

Estructura metodológica aplicada

De acuerdo con las problemáticas identificadas, se aplica una metodología compuesta por ocho pasos y cuatro ejes estratégicos, los cuales se fundamentan específicamente en dichas problemáticas. Esta metodología permite definir con claridad el objetivo, las acciones concretas a desarrollar y los beneficios esperados. Etapas de implementación KAIZEN:

Identificación

En esta etapa se recopila información que permita conocer en profundidad la situación actual de las ADI, enfocándose principalmente en sus fortalezas, oportunidades y áreas de mejora. Posteriormente, se determinan acciones clave, como la aplicación de encuestas y el análisis documental relacionado con estas organizaciones, por ejemplo, documentos disponibles en la página de DINADECO. Finalmente, se realiza una revisión de su estructura organizativa y un análisis de los recursos disponibles.

Resultado esperado. Identificar con claridad las principales problemáticas existentes.

Analizar

Este paso consiste en el análisis de la información recopilada, con especial énfasis en las problemáticas identificadas. Estas se clasifican de acuerdo con su naturaleza, por ejemplo: estructurales, financieras, relacionadas con proyectos, tecnológicas o de participación juvenil.

Resultado esperado. Comprender las causas de origen de las problemáticas detectadas.

Generar soluciones mediante el pensamiento crítico y analítico

En esta fase se formulan propuestas estratégicas que aborden de forma lógica y estructurada las problemáticas previamente identificadas. Se valoran los recursos disponibles y el posible impacto de cada solución en la comunidad.

Resultado esperado. Generar soluciones alcanzables y adaptadas a las capacidades reales de cada ADI.

Elaborar un plan de actividades

Con base en las soluciones propuestas, se diseña un plan de acción que contemple: objetivos, actividades, tareas específicas, plazos de ejecución y responsables. Este se organiza en función de los ejes estratégicos definidos, un cronograma y un conjunto de indicadores de seguimiento y evaluación.

Resultado esperado. Disponer de una herramienta estructurada que oriente el trabajo según los recursos disponibles y las prioridades de cada ADI.

Implementar acciones según el plan

En esta etapa se ejecutan las acciones planteadas en el plan, garantizando el compromiso y la participación activa de los responsables asignados.

Resultado esperado. Lograr avances reales, medibles y efectivos.

Verificar resultados

Aquí se realiza un proceso de verificación y auditoría que permite contrastar lo planificado con lo ejecutado. El objetivo es identificar obstáculos y activar planes de contingencia si es necesario.

Resultado esperado. Permitir se avance en la dirección correcta y realizar ajustes oportunos cuando se requiera.

Verificar estandarización y control

En esta fase se busca garantizar que las acciones implementadas se mantengan en el tiempo, asegurando la trazabilidad de los procesos y su institucionalización, independientemente de los cambios en las Juntas Directivas.

Resultado esperado. Consolidar la continuidad operativa del plan de mejora.

Establecer los beneficios del plan

Finalmente, se identifican y evalúan los beneficios obtenidos como resultado de la implementación del plan de mejora, permitiendo comparar la situación antes y después de su aplicación.

Resultados esperados

- Estructura organizacional definida, con funciones y roles claros, evitando el desperdicio de recursos.
- Gestión más orientada a resultados, mayor eficiencia en los procesos, reducción de errores y mejora en la toma de decisiones.
- Diversificación de las fuentes de financiamiento, disminuyendo la dependencia exclusiva del 2 % otorgado por el Gobierno.
- Aumento en la cantidad de proyectos presentados y ejecutados.

- Sostenibilidad organizacional a largo plazo mediante la inclusión de personas jóvenes.
- Mejora de las competencias técnicas gracias a la formación y capacitación continua.
- Mayor capacidad de adaptación al cambio, mediante la actualización en temas tecnológicos, legales y administrativos.
- Agilización en la gestión de procesos y mejora en la comunicación interna y externa, especialmente en lo relacionado con la rendición de cuentas a la Asamblea General.
- Consolidación de las ADI como organizaciones sólidas, eficientes y con mayor impacto en el desarrollo de sus comunidades.

Ejes Estratégicos

Con base en las problemáticas identificadas en el análisis, se definieron cuatro ejes estratégicos, en torno a los cuales se especifican acciones concretas orientadas a atender cada una de las áreas críticas detectadas.

- Fortalecimiento de la gestión y procesos administrativos.
- Sostenibilidad y aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros.
- Participación comunitaria e impacto en el desarrollo local.
- Aplicación y apropiación del plan de mejora como herramienta de gestión organizacional.

Problemáticas identificadas

Durante la ejecución de este análisis se identificaron diversas problemáticas que enfrentan las ADI del cantón de Corredores, las cuales justifican y dan origen a la presente propuesta de mejora. Estas problemáticas limitan el adecuado desempeño organizativo, la gestión eficiente de los recursos y el impacto real de los proyectos en las comunidades. A continuación, se destacan los problemas encontrados, los objetivos para trabajar en ello y las tareas a realizar para mejorar.

Falta de claridad organizacional, roles y funciones

En varias ADI se evidenció la inexistencia de una estructura formal que delimite con precisión las responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva, lo que ocasiona duplicidad de funciones, desorganización interna y una gestión poco eficiente.

Objetivo establecido. Fortalecer la estructura organizacional de las ADI, mediante la definición clara de funciones, roles y responsabilidades dentro de las juntas directivas, con la finalidad de tener mayor control sobre la gestión de roles de cada integrante.

Tareas a realizar

- Identificar cuáles son las necesidades y objetivos por los cuales se fundó o creó dicha organización.
- Analizar de manera exhaustiva cuáles son las tareas que se requieren ejecutar para solventar las necesidades y objetivos de la organización.
- Describir de manera concisa cuáles son los requisitos necesarios para tener un puesto dentro de la organización, donde se detallen las responsabilidades que se asumen, competencias y habilidades requeridas para tal posición en este caso dentro de las Juntas Directivas y de esta forma cumplir con las tareas establecidas.
- Asignar roles a individuos basándose en sus fortalezas y habilidades, esto permitiría tener una forma de trabajo más adecuada y focalizada al cumplimiento de objetivos.
- Aplicar seguimiento al trabajo que realizan los colaboradores para verificar la efectividad del trabajo que se lleva a cabo.

Ausencia de planes de trabajo y debilidades en los procesos administrativos

La mayoría de las organizaciones no cuentan con planes estratégicos y operativos que orienten su gestión. Esta carencia afecta la planificación, ejecución y evaluación de sus actividades, generando una administración dependiente de las directrices externas.

Objetivo establecido. Desarrollar planes de trabajo que permitan que se estandarice el trabajo que se lleva a cabo anualmente por medio de métodos planificados, organizados, direccionados y controlados por la Junta Directiva de cada Asociación, para establecer procesos operativos claros que permitan avanzar de manera estructurada.

Tareas a realizar:

- Reunirse con las diversas comunidades para recolectar información mediante asambleas o grupos de difusión, para conocer las necesidades que se presentan, priorizar y analizar los recursos disponibles que se poseen para poder trabajar
- Proceder a definir los objetivos anuales, estos deben ser claros y principalmente alcanzables, deben estar alineados a las necesidades que presentan las comunidades.
- Establecer los objetivos planteados y las metas que se quieren alcanzar: presupuestar los gastos que ingiere la consecución de dichos objetivos y metas (los recursos materiales, humanos y financieros), organizar cada tarea que conlleva lograr los objetivos y metas. crear un cronograma donde se especifiquen tiempos para lograr cada tarea, asignar responsables para cada tarea que se lleve a cabo.
- Proceder con la Valoración y aprobación del plan de trabajo anual mediante una asamblea general para tener respaldo por parte de la comunidad y compromiso de los miembros de la Junta Directiva.
- Priorizar el seguimiento en cuanto al cumplimiento del plan de trabajo, puede ser mediante reuniones, asambleas mensuales, bimestrales, cuatrimestrales semestrales, que permitan realizar valoraciones y ajustes si se perciben problemáticas.
- Llevar control y registro sobre los avances que tienen con el paso del tiempo, estos deben ser resguardados tanto física como digitalmente, con el fin de que este registro sirva para

ver los resultados obtenidos, y poder tener una forma de retroalimentación en cada cierre de año donde se identifiquen aciertos, debilidades y aprendizajes que nutran el siguiente ciclo de planificación.

Limitadas fuentes de ingreso y fuerte dependencia del Estado

Las ADI dependen en gran medida del presupuesto anual asignado por el Estado a través de DINADECO, lo que limita su autonomía financiera. La ausencia de una estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento reduce su capacidad para ejecutar proyectos de forma sostenida y responder con agilidad a las necesidades de la comunidad.

Objetivo establecido. Promover la autogestión financiera en las ADI, a través de actividades productivas, sociales y alianzas estratégicas, con el fin de reducir la dependencia económica de los subsidios estatales.

Tareas Realizadas

- Establecer metas financieras claras y medibles a corto, mediano y largo plazo.
- Buscar alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y ONG para financiamiento, capacitación o acompañamiento técnico, en todo lo referente a estabilidad financiera y oportunidades de donación
- Analizar cuáles son las oportunidades de ingresos que tiene cada comunidad, por ejemplo: turismo, alquileres de infraestructura, actividades comunales, producción y otros.
- Consolidar equipos o comités de trabajo para cada iniciativa social, productiva o comercial, donde se integren personas con interés, experiencia y conocimiento que logren que funcionen estas.

- Llevar a cabo una actividad que genere ingresos para las ADI como mínimo por trimestre, donde se documenten los logros, limitantes y resultados obtenidos, para así mejorar y aprovechar las próximas actividades que se realicen.
- Priorizar el seguimiento en cuanto al cumplimiento del plan de trabajo, puede ser mediante reuniones, asambleas mensuales, bimestrales, cuatrimestrales semestrales, que permitan realizar valoraciones y ajustes si se perciben problemáticas.
- Utilizar las utilidades obtenidas para la reinversión en nuevos proyectos, actividades o mejoras que fomenten una cultura de sostenibilidad a largo plazo.
- Implementar a nivel interno mecanismos de control que permitan dar seguimiento financiero como: libros contables donde se reporten los ingresos y gastos mensuales, auditorías comunitarias donde se visibilice el trabajo y la transparencia.
- Evaluar el nivel de efectividad que tuvieron las estrategias basado en los resultados obtenidos y realizar ajustes que subsanen las deficiencias encontradas de ser necesario

Baja tasa de proyectos presentados y finalizados en la mayoría de las asociaciones

A pesar de contar con necesidades identificadas en las comunidades, muchas ADI no logran ejecutar proyectos de impacto debido a limitaciones en la formulación, gestión de fondos, o por falta de conocimiento técnico, reduciendo así su alcance y relevancia en el desarrollo local.

Objetivo establecido. Gestionar de forma más efectiva la cantidad y calidad de proyectos que son presentados ante DINADECO y las comunidades, por medio de un análisis de necesidades vs. beneficios que se obtienen, esto mediante la aplicación de herramientas que permitan una planificación y seguimiento adecuado.

Tareas a Realizar

- Aplicar herramientas como el ciclo PHVA lo que significan sus siglas es que se debe aprender a planear, Hacer, Verificar, Actuar.
- Llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades que presentan las comunidades, estas pueden ser por medio de encuestas, reuniones y entrevistas, para así priorizar aquellas que sean mayores de acuerdo con la urgencia, impacto y viabilidad para lograr solventarla.
- Llevar a cabo un análisis sobre el costo beneficio que se obtiene de los proyectos, ya que, es importante conocer cuánto se debe invertir y qué beneficios se obtienen a raíz de esta inversión.
- Cuantificar cuántos proyectos son realmente posibles de ejecutar en un periodo de tiempo definido, y basado en eso comenzar a trabajar.
- Es importante capacitar a las juntas directivas y miembros de las comunidades sobre la formulación de proyectos, las etapas que requiere, como se deben gestionar los recursos y la importancia de la planificación de cualquier tarea, para así seguir las normativas de DINADECO.
- Mantener una planificación más estructurada, donde se definan los objetivos, metas, actividades, responsables y presupuestos requeridos para ejecutar los proyectos en un cronograma, para así tener mayor control.
- Dar continuo seguimiento a la situación de los proyectos junto con miembros de la comunidad y DINADECO, esto para verificar avances o retrocesos y poder corregirlos en tiempo y fecha, con el fin de que no sea esto un impedimento para que se logren ejecutar.

- Crear una base de proyectos ejecutados, que sirva como un banco de información que avale futuras inversiones y sirva como modelo a seguir para otras organizaciones, o cambios de juntas directivas.

Escasa participación de personas jóvenes en las juntas directivas

Se identificó un bajo nivel de involucramiento juvenil en los espacios de toma de decisiones, lo cual debilita el proceso de relevo generacional, limita la innovación y reduce la representatividad dentro de las comunidades.

Objetivo establecido. Fomentar la participación de personas jóvenes en las juntas directivas, integrándoles activamente en procesos de liderazgo y toma de decisiones, con el fin de garantizar que el trabajo de las ADI perdure con el tiempo.

Tareas a realizar

- Llevar a cabo un diagnóstico sobre cuáles son los intereses, motivaciones y principales obstáculos que están teniendo los jóvenes para involucrarse en los procesos que llevan a cabo las ADI
- Convocar a los jóvenes a campañas de sensibilización por medio de redes sociales, actividades recreativas y espacios compartidos con miembros de la comunidad, para así lograr una inserción progresiva.
- Creación de espacios donde los jóvenes se sientan tomados en cuenta, estos pueden ser por medio de comités o comisiones que vinculen a estas personas directamente con las juntas directivas, donde se les asignen roles concretos que les permita asumir una responsabilidad, dándoles la oportunidad de ser valorados y considerados.

- Es importante visibilizar el trabajo de los jóvenes dentro de las ADI, esto para asegurar su permanencia, y traspaso de conocimiento intergeneracional, esto es una forma de promover nuevos líderes con experiencias que se pueden compartir.
- Mantener de forma constante la formación y capacitación sobre la importancia del liderazgo, la consecución de proyectos, la administración de recursos y todo lo referente a procesos y toma de decisiones.
- Dar un seguimiento al impacto que tiene la participación de la población juvenil en cuanto propuestas de mejora, planteamiento de ideas y otras consideraciones, para así evaluar las aportaciones que tienen estos a las Juntas Directivas.

Bajo porcentaje de capacitaciones anuales o formación sobre temas relevantes a la operatividad de las asociaciones

Se identificó que los procesos de formación de los miembros de las Juntas Directivas son esporádicos, muchas veces limitados a una sola capacitación anual. Esta situación restringe el desarrollo de competencias técnicas, estratégicas y de liderazgo necesarias para una gestión administrativa moderna, eficiente y orientada a resultados.

Objetivo establecido. Establecer un programa continuo de formación y capacitación dirigido a miembros de las juntas directivas y a las comunidades, enfocado en temas de administración, finanzas, medio ambiente y desarrollo social, con el fin de fortalecer sus capacidades, fomentar la participación activa y promover el desarrollo integral de las organizaciones comunitarias.

Tareas a realizar

- Identificar cuáles son las principales necesidades existentes en cuanto a formación y capacitación entre las juntas directivas y miembros de la comunidad.

- Elaborar un plan de capacitación que sea trimestral, semestral o anual, donde los temas estén focalizados a la administración de organizaciones comunitarias, finanzas y presupuestos, la importancia de desarrollo social y participación ciudadana, así como también la gestión y sostenibilidad ambiental.
- Buscar alianzas estratégicas con instituciones que brinden el acompañamiento oportuno relacionado a los temas de capacitación, dentro de estas se pueden considerar las universidades tanto estatales como privadas, las municipalidades, entre otras.
- Analizar las metodologías que son más pertinentes para llevar a cabo las capacitaciones, estas pueden ser de forma presencial, virtual o una combinación de ambos, esto permitiría que una gran parte de las personas puedan participar y ampliar su conocimiento proporcionando un mayor involucramiento.
- Hay que asegurar que las convocatorias para estas capacitaciones se difundan por medio de redes sociales, carteles o mediante asambleas generales, y que estas estén dirigidas a toda la población miembro de la comunidad, procurando diversidad y equidad.
- Documentar y aplicar los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones impartidas para encontrar puntos de mejora e ir realizando los ajustes que sean necesarios.

Limitada participación e integración de las personas que forman parte de las comunidades en proyectos y actividades llevadas a cabo por las ADI

Existe una baja participación por parte de las personas miembros de las comunidades en los proyectos y actividades desarrollados por las ADI, esto genera que se limite el impacto y representatividad del trabajo que se lleva a cabo en las comunidades.

Objetivo establecido. Fomentar la participación activa e inclusiva de la población en los proyectos y actividades desarrollados por las ADI del cantón de Corredores, mediante estrategias de sensibilización, comunicación comunitaria y mecanismos participativos.

Tareas a realizar

- Creación de espacios de diálogo comunitario como lo son las asambleas abiertas, consultas populares, mesas temáticas, que permitan que haya mayor involucramiento social.
- Utilizar estrategias de comunicación más accesibles con las necesidades de la actualidad por ejemplo llegar a las personas por medio de redes sociales o herramientas que estén en tendencia.
- Llevar a cabo actividades donde exista mayor inclusión de grupos tradicionalmente excluidos como lo son mujeres, jóvenes, personas adultas mayores, con temas de interés compartido. Los cuales incentiven un mayor interés de participación.
- Crear incentivos de valor para los miembros de las comunidades. Estos podrían ser como el reconocimiento de liderazgos comunales para la dinamización de la participación.

Acceso limitado a la tecnología

La falta de equipos, conectividad y herramientas tecnológicas en muchas ADI obstaculiza la ejecución de procesos administrativos más eficientes, así como la implementación de mecanismos de transparencia, participación y comunicación con las comunidades. Este rezago tecnológico también limita la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las tendencias actuales en planificación y rendición de cuentas.

Objetivo establecido. Implementar mejoras en el acceso y uso de herramientas tecnológicas, que permita optimizar de manera eficiente los procesos administrativos y operativos, de las ADI.

Tareas a realizar

- Llevar a cabo un diagnóstico de cuáles son las herramientas tecnológicas que tienen disponibles dentro de las ADI.
- Buscar alianzas o convenios con diversas instituciones tanto públicas como privadas para la donación de equipos tecnológicos o bien el financiamiento de estos.
- Impartir capacitaciones tanto a los miembros de las ADI como las personas de la comunidad quienes estén interesados, en el uso de herramientas tecnológicas, como el manejo de paquete office, redes sociales, páginas web y otros, que permitan que puedan facilitar sus tareas diarias.
- Implementar un archivo digital, donde se digitalizarán todos los documentos referentes a aspectos legales, proyectos, planes de trabajo, logros y otros aspectos, por medio de carpetas organizadas que permitan un mayor control.
- Brindar seguimiento al uso y mantenimiento de los recursos tecnológicos adquiridos, para verificar que estén cumpliendo su objetivo principal.

Escasa generación de oportunidades laborales dentro de las comunidades

Las ADI tienen el potencial de impulsar proyectos y actividades que promuevan la generación de oportunidades laborales a nivel local. Sin embargo, se evidenció que gran parte de estas organizaciones no han logrado ni planean desarrollar iniciativas orientadas al crecimiento económico interno o externo, lo cual limita significativamente el progreso y la sostenibilidad del desarrollo comunal.

Objetivo establecido. Fomentar iniciativas productivas, sociales y de emprendimiento en las comunidades, donde se puedan generar oportunidades laborales que permitan incrementar las oportunidades económicas

Tareas a realizar

- Identificar los recursos y potencialidades productivas de cada comunidad mediante un diagnóstico participativo.
- Coordinar con instituciones que estén enfocadas en el desarrollo de actividades productivas, capacitación y acompañamiento, como universidades, el INA, Inder y otras que les brinden una guía.
- Pactar reuniones con las comunidades, para la implementación de actividades productivas, sociales y de emprendimiento para expandir la economía local.
- Diseñar programas de ferias donde las personas de las mismas comunidades puedan ofrecer sus productos, también el promocionar actividades sociales que permita obtener mayor impacto.
- Evaluar el impacto de estas iniciativas en la generación de empleo tanto directo como indirecto local.

Baja integración de programas de sostenibilidad, responsabilidad y cuidado ambiental

Se evidenció que la preocupación por la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente no está suficientemente presente en la gestión de las ADI. La mayoría de estas organizaciones no cuenta con planes de sostenibilidad ni con acciones de responsabilidad social orientadas a la protección ambiental, lo que limita su aporte al desarrollo sostenible de sus comunidades.

Objetivo establecido. Fortalecer la integración de criterios de sostenibilidad ambiental en la planificación y ejecución de proyectos comunitarios por parte de las ADI del cantón de

Corredores, mediante la implementación de programas de concientización, educación ambiental y buenas prácticas ecológicas.

Tareas a realizar

- Educar a las comunidades mediante la implementación de talleres de sensibilización sobre la importancia que tiene el reciclaje, el uso de recursos.
- En esta misma línea, es importante buscar fortalecer alianzas con organizaciones ambientales que brinden apoyo técnico para lograr proyectos verdes en las comunidades y sean conocidos por dejar su huella en el medio ambiente.
- Elaborar un plan comunitario que involucre ejecutar acciones que ayuden a la sostenibilidad e impacto ambiental, estas pueden estar dirigidas a formas de reciclaje, campañas de limpieza de zonas verdes y urbanas, la reforestación y pequeñas campañas de educación ambiental que refuercen este ideal.
- Monitorear y auto evaluar los avances y logros ambientales de cada ADI anualmente, esto permitirá identificar el nivel de efectividad que estos están teniendo.

Método de verificación, estandarización y control de los resultados obtenidos

Ciclo DEMING

El ciclo de Deming es una metodología de gestión, está se ajusta a las necesidades que tienen las ADI para medir los resultados que van obteniendo a través del plan presentado, esta metodología se enfoca en obtener mejora constante de los procesos. E la resalta la importancia de planificar, hacer, verificar y actuar

Componentes y su aplicación

Planificar

- Definir cuál es la acción mejorar.

- Establecer indicadores que midan esta acción (Número de personas que participan, cantidad de presupuesto ejecutado, número de proyectos terminados, cantidad de capacitaciones tomadas)
- Realizar un diagnóstico de la situación actual, para reunir la información necesaria de cómo se pueden proponer acciones correctivas y preventivas.
- Planificar qué acciones se van a realizar, cómo se llevarán a cabo y quienes serán los responsables.

Hacer

- Se asignan responsables, basado en las necesidades que se presenten.
- Se ejecutan las acciones de acuerdo con lo planificado en la primera fase.
- Se documenta cada paso que se siguió para lograr el objetivo planteado, así como las decisiones que se tomaron

Verificar

- Se revisan los indicadores establecidos en la primera fase.
- Se analizan los resultados obtenidos y se comparan con el objetivo definido.
- Se resume si funciona o no, aquí se señala el porqué de cada posición.

Actuar

- Si los resultados son positivos y generan prácticas exitosas que brindan buenos resultados, se puede formalizar como un método efectivo.
- Si los resultados son negativos, se deben realizar los ajustes necesarios, donde se idealice un plan que ayude a mejorar estas falencias.
- Es importante que, mediante reuniones, asambleas o comunicados formados, se haga llegar la información a las personas que están involucradas dentro del proceso de mejora

Métodos de identificación de beneficios alcanzados

Análisis comparativo. Permite verificar la situación anterior y compararla con la actual para visualizar los cambios reales generados.

Encuestas. Aplicadas a la comunidad y a la Junta Directiva para recopilar opiniones sobre los beneficios del trabajo realizado por las ADI.

Mapa de impacto. Muestra la relación entre una actividad, el resultado obtenido y el impacto generado, evidenciando resultados en cadena.

Matriz de beneficios. Permite identificar beneficios tangibles (como dinero o infraestructura) e intangibles (como confianza o cohesión social), asegurando que ninguno pase desapercibido.

Importancia de la propuesta de mejora

Este plan se considera importante porque le permite a las ADI enfrentar sus problemáticas de forma más direccionada, además, de ser una herramienta de planificación y claridad organizacional. Por otra parte, les permite encaminarse a una administración más autónoma, dejando de lado la dependencia del Estado, y, por supuesto, aumentar su capacidad innovadora, fortaleciendo el uso de la tecnología y la participación de la juventud.

Beneficios de la propuesta de mejora

Finalmente, es importante mencionar que la propuesta de mejora presentada para las ADI del cantón de Corredores va más allá de una herramienta técnica para la gestión administrativa, sino que representa una guía estratégica hacia el cambio desde adentro en la organización, desde sus bases e involucrando a la población en general, especialmente aquellos que tienen mucho que aportar, como son los jóvenes. La metodología Kaizen no sólo confronta las problemáticas

actuales, sino que proyecta a las ADI hacía un futuro más prometedor, menos dependiente y más comprometido con el desarrollo comunal.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

En el presente capítulo se exponen las conclusiones derivadas del estudio realizado sobre la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores durante el período 2023-2024, con énfasis en las capacidades y aptitudes mínimas necesarias para su adecuado funcionamiento. Asimismo, se presentan una serie de recomendaciones dirigidas a dichas organizaciones, elaboradas con base en los resultados obtenidos y el análisis efectuado a lo largo de la investigación.

Conclusiones

En primera instancia, las ADI están llamadas a gestionarse mediante una metodología de triple balance o sostenibilidad, entendiéndose está como el equilibrio entre impacto ambiental, económico y social. Estas organizaciones requieren con urgencia capacitación y mayor acompañamiento en sus procesos administrativos, especialmente en la gestión adecuada de los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. No sólo administran el presupuesto que les otorga el Estado a través de su ente rector, DINADECO, sino que también juegan un papel clave en materia ambiental, siendo agentes fundamentales para la concientización sobre la conservación del medio ambiente. Además, cumplen un rol importante en la seguridad social al impulsar la cultura, la educación, la salud y la empleabilidad.

En cuanto a los procesos de gestión administrativa, la planificación constituye la base de los demás elementos (organización, dirección y control). Según el estudio realizado, se concluye que, a pesar de que todas las ADI cuentan con una estructura organizacional encabezada por una Junta Directiva, carecen de un Plan Estratégico interno a mediano plazo con tiempos de cumplimiento definidos. En general, no se evidencian planes que incluyan la filosofía organizacional, objetivos claros, actividades, tareas, responsables, metas e indicadores. Tampoco

se contempla el uso de herramientas como las Estructuras de Desagregación del Trabajo (EDT), el listado de actores involucrados, factores de éxito y fracaso, ni análisis estratégicos tipo FODA, PESTEL o BSC, así como una evaluación de resultados por objetivos. La mayoría de las ADI se guía por los acuerdos establecidos en las asambleas generales y los planes de trabajo dictados por DINADECO, lo cual representa una limitación y una dependencia significativa.

Respecto al uso de los recursos asignados (humanos, financieros y materiales), se identificó un bajo porcentaje de participación juvenil en las Juntas Directivas, lo cual pone en riesgo la continuidad organizativa, limita la generación de ideas frescas y crea resistencia al cambio. La inclusión de personas jóvenes no solo garantiza sostenibilidad a largo plazo, sino que también aporta una visión innovadora, diversidad de opiniones y posibles vínculos con entidades educativas. Además, el estudio revela que la mayoría de las Juntas Directivas se capacitan únicamente una vez al año, lo que es insuficiente para responder a un entorno organizacional en constante evolución. La mejora continua requiere procesos de formación permanentes.

En lo referente al recurso material utilizado para alcanzar los objetivos, se constató que la infraestructura comunal es el principal destino de inversión, ya sea mediante construcción o mejora. Estas infraestructuras generan incluso ingresos propios, ya que los salones comunales son utilizados para actividades culturales, alquilados para eventos privados o habilitados como centros de salud. Las canchas comunales también son utilizadas para diversas actividades deportivas. No obstante, se observan limitaciones significativas en el acceso a recursos tecnológicos. El nivel de acceso a herramientas como computadoras portátiles, proyectores, conexión a internet, equipos de sonido, entre otros, es de medio a bajo, a pesar de que existen medios para adquirir estos recursos, los cuales son fundamentales para mejorar la eficiencia operativa.

En cuanto al recurso financiero, se evidenció que, además del presupuesto otorgado por el Estado a través de DINADECO destinado principalmente a infraestructura comunal y vial, las ADI realizan algunas actividades culturales y deportivas que les generan ingresos propios. Sin embargo, se observa una marcada ausencia de gestiones para obtener fondos de otras fuentes, como organizaciones de bien social, bancos, embajadas, ONG y otras instituciones gubernamentales, salvo el INDER. Esta situación se atribuye al desconocimiento de los procedimientos y a la complejidad de los trámites requeridos para la formulación y presentación de proyectos. En resumen, a la fecha del estudio, persiste una alta dependencia del 2% anual del presupuesto estatal.

Como se mencionó anteriormente, las ADI deben orientarse hacia una gestión basada en el triple balance, conforme a los estándares de la administración moderna. En lo que respecta al impacto social, el estudio evidencia la necesidad de fomentar más proyectos con verdadera huella social. Aunque un alto porcentaje de las ADI encuestadas manifiesta haber realizado al menos cinco actividades de bienestar social, estas suelen tener un enfoque lucrativo (como bingos, bailes o actividades deportivas) y, en menor medida, se enfocan en temas de salud y educación. Es necesario ampliar su alcance hacia acciones como el apoyo a emprendimientos locales, la alfabetización tecnológica, la recreación infantil, el acompañamiento a personas adultas mayores y la atención a poblaciones en situación de pobreza o vulnerabilidad.

En relación con el impacto económico, aunque las ADI no están constituidas para generar empleo directo a miembros de sus Juntas Directivas, sí tienen el potencial de crear empleos indirectos a través de los proyectos que ejecutan. Lamentablemente, el estudio revela que la mayoría de las ADI del cantón no generan empleos, lo cual evidencia deficiencias en la planificación. Además, se concluye que, según la clasificación de sectores económicos, el sector

primario clave para el cantón por su vínculo con la agricultura, la ganadería y la pesca— es uno de los menos beneficiados, solo por encima del sector cuaternario. Esto refleja la ausencia de proyectos dirigidos al apoyo del productor local.

Por último, respecto al impacto ambiental, los resultados indican que uno de los mayores desafíos es la falta de concientización ambiental. La mayoría de las ADI no priorizan proyectos orientados a la protección del medio ambiente, en parte por la escasa participación en programas de educación ambiental, como el programa Bandera Azul Ecológica. La sostenibilidad implica un enfoque integral, donde los componentes social, económico y ambiental estén interrelacionados. La falta de interés en el impacto ambiental tiene consecuencias directas sobre la seguridad social y la economía local, especialmente en un cantón cuya actividad principal se centra en el sector primario.

En conclusión, el estudio sobre la gestión administrativa de las ADI del cantón de Corredores durante el período 2023-2024 evidencia importantes debilidades estructurales y operativas que afectan su funcionamiento y sostenibilidad. Las organizaciones carecen, en gran medida, de una planificación estratégica integral que incorpore herramientas modernas de gestión, así como de una administración adecuada de sus recursos humanos, financieros y materiales. Esta situación se ve agravada por la baja participación juvenil, la escasa capacitación de sus miembros y la limitada diversificación de fuentes de financiamiento, factores que condicionan su autonomía y capacidad de respuesta ante los desafíos comunitarios. Asimismo, se observa una alta dependencia de los lineamientos establecidos por DINADECO y un enfoque predominantemente tradicional en la gestión de actividades.

En síntesis, el estudio pone de manifiesto la ausencia de planificación efectiva en las ADI, lo cual limita su impacto y capacidad para implementar una gestión administrativa

sostenible. Si bien se desarrollan algunas actividades económicas y sociales, estas tienden a ser escasas y con un enfoque más lucrativo que transformador. En el ámbito ambiental, también se evidencia la ausencia de iniciativas con un impacto real. Resulta especialmente preocupante la falta de proyectos orientados al fortalecimiento del sector primario, pilar fundamental de la economía local. A esto se suma la escasa atención brindada a las poblaciones más vulnerables. Todo lo anterior evidencia que aún queda un largo camino por recorrer para que las ADI cumplan plenamente su función estratégica de promover el desarrollo comunal, mediante procesos de gestión más eficientes, inclusivos y sostenibles.

Recomendaciones

Con relación a los procesos de gestión administrativa de las ADI, y de acuerdo con los resultados del estudio realizado y las conclusiones obtenidas, se recomienda, en primera instancia, la elaboración de un Plan Estratégico que contemple claramente su filosofía organizacional y defina su identidad, entendiéndose esta como su misión, visión, valores y principios. Este plan debe incluir objetivos alineados tanto a las necesidades de la comunidad como al desarrollo integral, los cuales deben ser medibles, cuantificables y alcanzables en un tiempo determinado, considerando las variables de impacto: social, económico y ambiental. Esta herramienta permitirá fomentar la autonomía y una gestión más ordenada y con propósito, reduciendo la dependencia de factores externos, especialmente de los planes dictados por DINADECO.

Además, se insta a generar mayores alianzas estratégicas con diversos actores, por ejemplo, con la academia en la formulación de planes estratégicos y procesos de capacitación, como es el caso de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), a través de sus proyectos de Extensión Universitaria y programas de participación comunitaria.

En cuanto al uso de los recursos por parte de las ADI para el logro de sus objetivos, se recomienda fomentar una mayor participación de la población joven en los procesos de toma de decisiones del desarrollo comunal, tanto por medio de las Juntas Directivas como mediante la creación de espacios formales de participación juvenil, como comités de la persona joven. Estos espacios permitirían a la juventud expresar sus ideas, sugerencias y reclamos, dándoles voz y voto dentro de la comunidad, al tiempo que se promueve el relevo generacional. Asimismo, se recomienda implementar, a través del plan estratégico, programas de capacitación continua dirigidos tanto a los miembros de las Juntas Directivas como a las asambleas generales. Estas capacitaciones deben abordar temas de liderazgo, planificación, habilidades técnicas y blandas, entre otros aspectos relevantes para una gestión más efectiva.

Por otra parte, se sugiere incentivar el acceso y uso adecuado de tecnologías de la información y comunicación, mediante alianzas con entidades como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) u otras que brinden asistencia técnica, capacitación o incluso donaciones. También se recomienda formalizar y aprovechar la infraestructura comunal ya existente, no solo dándole el debido mantenimiento, sino también generando ingresos planificados mediante su alquiler y la realización de actividades productivas, ferias culturales, conferencias, congresos, entre otros.

En lo relativo al recurso financiero, se plantea la necesidad de diversificar las fuentes de ingreso, superando la dependencia del 2 % anual que otorga el Estado y evitando limitarse a las tradicionales actividades de recaudación. Se sugiere explorar alternativas como la solicitud de fondos a embajadas, la formulación de proyectos en alianza con organizaciones internacionales, el desarrollo de pasantías y otras iniciativas. Asimismo, se recomienda incorporar en el plan estratégico un objetivo específico de sostenibilidad financiera, que contemple todas las fuentes

posibles de ingreso, su metodología de logro, y una adecuada administración financiera, incluyendo capacitaciones constantes en temas contables y administrativos.

Respecto al impacto social, las ADI están llamadas a dejar una huella social significativa en sus comunidades, especialmente en aquellas poblaciones más vulnerables como la niñez, las personas adultas mayores y quienes se encuentran en condición de pobreza o exclusión. Este impacto debe incluir acciones como la alfabetización tecnológica, el apoyo al productor local, la recreación comunitaria, y el acompañamiento a sectores en riesgo social. Estas acciones deben ir más allá de las actividades tradicionales que ya se desarrollan y deben ser consideradas parte fundamental de la gestión. Se recomienda incorporar en el plan estratégico indicadores de resultado, que midan aspectos como el número de beneficiarios, el grado de mejora en la calidad de vida de la población en un período determinado, y el impacto real de los proyectos sociales.

También se recomienda fomentar la empleabilidad directa como fuente de ingresos para las comunidades, mediante la organización de ferias productivas, la promoción del sector primario de la economía, y proyectos que fortalezcan el comercio local. Estas iniciativas deben estar alineadas a un objetivo de sostenibilidad financiera dentro del plan estratégico.

Finalmente, en relación con el impacto ambiental, se recomienda dar a los proyectos un enfoque amigable con el medio ambiente, garantizando, por medio de la planificación estratégica, el cumplimiento de buenas prácticas medioambientales como el reciclaje, la reforestación progresiva, y el manejo adecuado y la separación de residuos. Además, se sugiere participar activamente en programas como el de Bandera Azul Ecológica, y generar alianzas con instituciones especializadas en la materia, como el Instituto de Acueductos y Alcantarillados (AyA), ASADAS, ICE, MINAE, SINAC, SENASA, municipalidades, universidades, entre otros.

También se recomienda que cada ADI organice sus propios programas de concientización ambiental, tales como campañas de limpieza comunitaria, protección de nacientes y campañas de reciclaje, mediante voluntariados y pasantías que involucren a niños, jóvenes y a la comunidad en general.

En conclusión, y gracias al esfuerzo sostenido durante el desarrollo de este análisis sobre los procesos de gestión administrativa, uso de los recursos y evaluación del impacto de las ADI en sus comunidades, se recomienda que cada organización asuma un cambio de paradigma en su forma de gestión, orientándose hacia el triple balance y la sostenibilidad, es decir, equilibrando los aspectos ambientales, económicos y sociales que inciden en su funcionamiento y en el desarrollo comunal.

La formulación y ejecución de un plan estratégico de trabajo permitirá a las ADI alcanzar una mayor autonomía. Este plan debe ser una herramienta clara que guíe el rumbo de la organización e incluya: la filosofía institucional, objetivos definidos, metas alcanzables, tareas y actividades específicas, responsables, aliados estratégicos, análisis internos y externos, evaluaciones periódicas, indicadores de medición y una cronología con plazos establecidos. Además, este plan debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno.

Debe contemplar también la inclusión de sectores históricamente menos representados, especialmente a la juventud, que aporta innovación y combate la resistencia al cambio. Las ADI deben aspirar a ser organizaciones profesionalizadas, gestionadas como entidades organizadas y planificadas en sus recursos humanos, financieros y materiales.

El llamado es a dar un salto trascendiendo el modelo tradicional, burocrático y protocolario, en dirección a un enfoque centrado en la productividad, el impacto social y la sostenibilidad del desarrollo local. Esto implica constancia, disciplina, formación continua,

alianzas estratégicas, liderazgo y, sobre todo, el deseo genuino de hacer las cosas bien. Solo así será posible garantizar su permanencia en el tiempo y enfrentar con éxito los desafíos del desarrollo comunal.

Bibliografía

- Alvarez Masis, M., Naranjo Retana, A., & Rojas Mendoza, J. M. (2022). *Informe de caracterización del Territorio Rural Osa-Golfito-Corredores*. Instituto de Desarrollo Rural, Región Brunca. <https://www.inder.go.cr/osa-golfito-corredores/Caracterizacion-Osa-Corredores-Golfito.pdf>
- Arévalo Bonilla, E., & Quesada Sancho, F. (2020). *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 (2012-2018)* [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio Institucional UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/ac70a436-ba6e-40b6-8ed5-b0b26b17ad9a/content>
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). Guía para elaborar el planteamiento del problema de una tesis: el método del hexágono. *Revista Orinoco: Pensamiento y Praxis Multidisciplinarias*, 9(13), 58–69. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7798562>
- Armas Vallejos, G. (2020). La gestión ambiental municipal y sus efectos en el desarrollo sostenible. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (78), 42–67. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/124>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163&lng=es&tlng=es
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (2024). *Ley N.º 3859 sobre desarrollo de la comunidad y su reglamento*. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad.

http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/leyes_reglamentos/LEY%203859%20%20Y%20%20REGLAMENTO.pdf

Asociación de Desarrollo Integral de Paracito. (s.f.). *Proyectos ejecutados*.

<https://www.adipacr.org/noticias/proyectos/>

Ayuso, S. (2018). *La medición del impacto social en el sector empresarial*.

<https://www.geaccounting.org/wp-content/uploads/2020/05/2018-Ayuso-Impacto-Social-VSI.pdf>

Baque-Cantos, M. A., Mantuano-Pilozo, J. S., Merchán-Ponce, D. A., & Mero-Calderón, R. E.

(2020). Comunicación y desarrollo organizacional en la carrera administración de empresas, Universidad Estatal del Sur de Manabí. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(4), 50–71. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/296>

Bastida, R., & Solé, E. (2021). Introducción al impacto social de las organizaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 11–25. <https://accid.org/wp-content/uploads/2022/07/INTROD1.pdf>

Bermúdez Castillo, A. (2023). Políticas públicas y rendición de cuentas en el Ministerio Público: La experiencia de Costa Rica. *Revista Reflexiones*, 102(2), 1–26.

<https://doi.org/10.15517/rr.v102i2.49969>

Bolaños Garita, R. (2022). Aproximaciones al comunalismo costarricense y sus proyectos para el desarrollo socioeconómico. *Revista Reflexiones*, 101(1), 1-26.

<https://doi.org/10.15517/rr.v101i1.44797>

Bolaños Garita, R. (2022). El comunalismo en Costa Rica y el desarrollo socioeconómico: Un acercamiento a la temática. *Revistas de la Universidad de Costa Rica*, 48, 1–30.

<https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/anuario/article/view/53099/53347>

- Bolaños Garita, R. (2024). Aciertos y pendientes del movimiento comunal costarricense frente al Bicentenario. *Acta Académica*, (74), 19–40.
<http://revista.uaca.ac.cr/index.php/actas/article/view/1376/1760>
- Bravo Paniagua, T., & Valenzuela González, S. (2019). *Desarrollo de instrumentos de evaluación: cuestionarios*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
<https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/08/P2A355.pdf>
- Clausen Lizárraga, J. A. (2017). *Guía de investigación en economía* [Guía digital]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/13152931/Guia-de-Investigacion-de-Economia-PUCP.pdf>
- Campos Ocampo, M. (2017). *Métodos y técnicas de investigación académica (versión 1.1)* [Manual práctico]. Universidad de Costa Rica.
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/abdcaf3a-9318-4db8-bce6-0d986dd759a9>
- Cardona, C. (2021). *Análisis-formulación del proyecto* [Objeto de aprendizaje]. Universidad San Marcos (USAM). <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1803>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Rivadeneira-Moreira, J. C., Ramos-Secaira, F. M., & Bueno-Moyano, F. R. (2022). *El modelo Kaizen en el sector público: Kaizen model in the public sector*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.1.2022.8>
- Castillo Carmona, M. (2017). El desarrollo comunitario: Análisis de la ejecución de los proyectos comunitarios financiados por la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, DINADECO. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, 39, 125–139. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/78/157>

Centro de Información Jurídica en Línea. (2014, Julio 23). *Relación entre las Asociaciones de Desarrollo, las Municipalidades y DINADECO*.

<https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/blog/category/eficacia/>

Chicaiza-Lema, N. F., Chicaiza-Lema, B., Velasco-Guerra, A. E., & Mena-Garzón, N. de J.

(2022). Diagnóstico de la gestión administrativa en la Compañía de Transporte “Rutas Salcedenses” a través de herramienta de análisis FODA. *Polo del Conocimiento: Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(3), 1–15.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3781>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.).

<http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Cipponeri, M., & Branne, J. (2024). *Evaluación y estudio de impacto ambiental: gestión ambiental de proyectos en su etapa de concepción y diseño* (1a ed.) [Libro digital]. Universidad Nacional de La Plata; EDULP.

https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/169517/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). (2020). *Región de América Latina y el Caribe: La localización de las agendas mundiales*.

<https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/SP-CR-AME-LATINA-web.pdf>

Condori Callapa, F., & Padilla Rugama, F. (2013). *Diagnóstico sociocultural y físico-espacial de las comunidades ubicadas en el corredor fronterizo: cantón de Corredores, Puntarenas* [Dirección de Vivienda y Asentamientos Humanos (DVAH)].

https://www.mivah.go.cr/Documentos/investigaciones_diagnosticos/diagnosticos_planes_intervencion/2013/CORREDORES/DIAGNOSTICO_CORREDORES_FRONTERA.pdf

Contento Salazar, J. A. (2022). *La gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo*

organizacional de la Librería Éxito de la ciudad de Riobamba [Trabajo de titulación de grado, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio UNACH.

<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/10855>

Corella Vargas, F. (2022). *Informe de gestión 2018-2022*. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), Ministerio de Gobernación y Policía.

<https://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/4%20Transparencia/Informes%20de%20fin%20de%20gesti%C3%B3n%20Informe%20de%20gesti%C3%B3n%202018-2022.pdf>

Corella Vargas, F., Jiménez Zúñiga, G., Vega Bonilla, V., & Campos Bonilla, J. (2019).

Promotora de desarrollo económico comunal. *Revista del Movimiento Comunal Costarricense*, 1–24.

http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/Revista1/Revista%20Comunidad%20%20N1.pdf

Cordero Largo, Y., & Toloza Sepúlveda, V. (2025). *Modelo de gestión de recursos físicos de una*

empresa social del estado para mejorar la calidad en servicios de salud [Tesis de maestría, Universidad Simón Bolívar]. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/16750>

Corrales Solís, J., Rojas Salas, C., & Sancho Herrera, A. (2017). *Propuesta de un modelo de*

autogestión comunitaria para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades en

Costa Rica a partir del caso de estudio de la Unión Cantonal de Asociaciones de

Moravia (UCAMO) [Seminario para optar al grado de Licenciatura en Administración

Pública, Universidad de Costa Rica].

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/0886559c-286e-4626-81c4-9565e920f8fb/content>

Cueva Guzmán, J. W. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A.* [Trabajo de titulación de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador].

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>

Delgado Gutiérrez, Z. M., & Anchundia Villamar, J. S. (2023). Procesos administrativos y los objetivos organizacionales de la compañía de taxi ejecutivo Zaracay Express S.A.

Ciencia y Desarrollo, 26(4). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9238593.pdf>

Díaz Rivadeneira, I. (2015). *Contribución de la participación comunitaria al desarrollo local de San Luis del Nuevo Retiro – Jaén, 2014* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/608/1/TL_DiazRivadeneiraInsolina.pdf

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). (2019). *Ley N° 3859 sobre desarrollo de la comunidad* (7 de abril de 1967).

http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/Documentos_web%202019/leyes_reglamentos/LEY%203859%20%20Y%20%20REGLAMENTO.pdf

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). (s.f.). *Formularios*

institucionales. <http://www.dinadeco.go.cr/formularios.html>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). (s.f.). *Memoria institucional*

2023-2024. <http://www.dinadeco.go.cr/doc/MI2023-2024.pdf>

Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). (s.f.). *Proceso de constitución de una asociación de desarrollo.*

<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/2%20Servicios/2.2%20Capacitaci%C3%B3n/2.2.1%20Generalidades%20de%20las%20ADC/2.2.1.2%20Proceso%20de%20constituci%C3%B3n%20de%20una%20ADC/Proceso%20de%20constitucion%20de%20una%20asociacion%20de%20desarrollo.pdf>

Dorado Mayorga, E. (2018). *Caracterización de las capacidades y aptitudes emprendedoras al interior de las Asociaciones de Desarrollo Comunal del cantón de Liberia, Costa Rica* (Tesis de maestría, Universidad de Beira Interior, Portugal).

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10239/1/6517_14066.pdf

Eslava, D. G. (2018). La función social de la investigación. *Investigaciones Andina*, 20(36), 5–8. Fundación Universitaria del Área Andina.

<https://www.redalyc.org/journal/2390/239059788001/>

Falconi Piedra, J. F., Luna Altamirano, K. A., Sarmiento Espinoza, W. H., & Andrade Cordero, C. F. (2019). Gestión administrativa: Estudio desde la administración de los procesos de una empresa de motocicletas y ensamblajes. *Revista Visionario Digital*, 3(2), 155–169.

<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.406>

Fraga, J. C., Barros Díaz, O., & Figaredo Curiel, F. H. (2024). El censo de población y vivienda como un gran sistema tecnológico poblacional mixto. *Novedades en Población*, 20(40).

<http://www.novpob.uh.cu>

Gallego Quiceno, D. E., Bustamante Penagos, L. E., Quintero Arango, L. F., Jiménez Sánchez, J. I., & Echeverri Gutiérrez, C. A. (2018). La importancia de los recursos financieros personales y su relación con la inteligencia financiera: Revisión documental. *Revista*

Virtual Universidad Católica Del Norte, (55), 173–191.

<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1004>

González, M. (2023). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros.

Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinaria, 7(2), 1–15.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3227/4909>

González Ugalde, C., Villalobos Madrigal, E., & Rosales Salazar, M. F. (2023). *Estudio de impacto del triple balance en la dimensión social de COOPEAGROPAL R.L., en la Zona Sur de Costa Rica, para el periodo 2017-2021* [Trabajo final de graduación, Universidad Nacional, Sede Regional Brunca]. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstreams/51af1a05-65f1-46f3-9056-41478b2ada77/download>

Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica de Investigación y Conocimiento*, 4(3), 163–167. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)

Héau Lambert, C. (2020). Historia y cultura popular a la luz de las representaciones sociales.

Revista Cultura y Representaciones Sociales, 15(29), 1-19.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/crs/v15n29/2007-8110-crs-15-29-491.pdf>

Herbas Torrico, B. C., & Rocha Gonzales, E. A. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas.

Perspectivas, Año 21 (42), 123-160. http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n42/n42_a06.pdf

Hernández-Castro, G. (2023). El pensamiento estratégico. Una perspectiva filosófica en la organización. *Revista Nacional de Administración*, 14(1), 1-140.

<https://doi.org/10.22458/rna.v14iE1.5123>

- Hernández Pinto, A. (2023). *Impacto económico y comercial en Colombia generado por la guerra de Corea del Sur* [Monografía, Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales]. Repositorio Institucional UDCA.
<https://repository.udca.edu.co/server/api/core/bitstreams/5ec14800-7cd6-4c6a-9e91-86270cfd3410/content>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herrera, W., & Mahecha, I. (2018). Transparencia, razón pública y rendición de cuentas en las empresas. *Veritas*(41), 39-68. <https://www.scielo.cl/pdf/veritas/n41/0718-9273-veritas-41-00039.pdf>
- Hidalgo Jiménez, C. (2013). *Guía Metodológica y Programa de Capacitación en Gestión de Proyectos en la Asociación de Desarrollo Integral de San Juan de Ciudad Quesada*. [Proyecto de graduación, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio Institucional del Tecnológico de Costa Rica.
https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3215/guia_metodologica_programa_capacitacion_gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). (2024). *Área Regional de Desarrollo Social Brunca*.
<https://www.imas.go.cr/es/ards/brunca>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Estimación de la población y vivienda 2022: Resultados Generales*. https://admin.inec.cr/sites/default/files/2023-07/rePoblacResultadosGenerales_Estimacion_poblacion_vivienda_2022.pdf
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanización (INVU). (2021). *Asociaciones aportan información valiosa para solventar necesidades de la comunidad*.

https://www.invu.go.cr/noticias/-/asset_publisher/vTZ4l1ZpfwjX/content/asociaciones-de-desarrollo-comunal-son-las-llaves-de-crecimiento-de-las-comunidades?inheritRedirect=true

Jaén García, L. F. (2019). *Fuentes de información para la investigación en Archivística y Bibliotecología* (1.ª ed.). Editorial Universidad de Costa Rica.

https://editorial.ucr.ac.cr/bibliotecologia/item/download/183_e3d41bf92cb3567250c8f2a663085625.html

Jiménez, G. (2006). *Desarrollo comunal en Costa Rica: Una simbiosis entre el Estado y la comunidad organizada* [Documento de capacitación]. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO).

http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/documentos_web%202019/documentoscapacitacion/ desarrollo%20comunal%20en%20costa%20rica%20%20una%20simbiosis.pdf

Lopezosa, C., Codina, L., & Freixa, P. (2022). *ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: Guía de uso para un análisis cualitativo eficaz* [Guía digital]. DigiDoc Research Group, Universitat Pompeu Fabra.

https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/52848/Codina_atlas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Medina-Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantes, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*

(1.ª ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

<https://doi.org/10.35622/inudi.b.105>

Merchán-Borbor, R. H., & Saavedra-Palma, J. E. (2022). Desarrollo local comunitario de la comuna Dos Mangas del cantón Santa Elena. *Revista Científica Arbitrada de*

- Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*, 5(10, Ed. esp.), 2–23. <https://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/87>
- Ministerio de Gobernación y Policía. (2021, 14 de diciembre). *Quiénes somos*. Gobierno de Costa Rica. https://www.mgp.go.cr/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=29&Itemid=156
- Ministerio de Plan Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2024, 31 de mayo). *Costa Rica y Colombia concluyeron exitosamente 10 proyectos de Cooperación Bilateral*. Gobierno de Costa Rica. <https://www.mideplan.go.cr/costa-rica-y-colombia-concluyen-exitosamente-10-proyectos-de-cooperacion-bilateral>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2014). *Región Brunca: Plan de desarrollo 2030*. <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1400674027-Region%20Brunca.pdf>
- Monroy Jaimes, D. A. (2019). *Del desarrollo de la comunidad a la acción comunal, 1958-1968* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Javeriana. <https://hdl.handle.net/10554/45380>
- Morales Aguilar, N., & Fernández Montero, D. (2022). *Situación socioeconómica de la Región Brunca* [Investigación base para el Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible 2021, Capítulo 6: Balance 2021, equidad e integración social]. Programa Estado de la Nación. https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8282/Morales_N_Situacion_socioeconomica_region_Brunca_IEN_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Municipalidad de Corredores. (2024). *Historia Cantonal*.

<https://www.municorredores.go.cr/historia/>

Muñoz Solano, D. (2021, abril 13). Comunidades reciben solo 15% del presupuesto, mientras

DINADECO les pide “pensar como empresas”. *Semanario Universidad*.

<https://semanariouniversidad.com/pais/comunidades-reciben-solo-15-del-presupuesto-mientras-dinadeco-les-pide-pensar-como-empresas>

Navarro Olea, D. (2022). Gobierno abierto : Transparencia y acceso a la información en la administración de los recursos materiales. *Revista Jurídica del departamento de derecho*,

12(22), 169-182. <https://doi.org/10.36796/biolex.v22i0.172>

Ore Quiroz, H., Olórtegui López, E. J., & Ponce Yactayo, D. (2020). Planeamiento estratégico

como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica*

Pakamuros, 8(4), 79–92. <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v8i4.147>

Osorio Pérez, O. (2023). El concepto de comunidad en los proyectos de intervención

comunitaria: disonancias, opacidades y rupturas. *Alteridades*, 33(65), 61–72.

<https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/alteridades/2023v33n65/Osorio>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023, 30 de mayo). La cooperación para el

desarrollo es fundamental para fomentar la solidaridad internacional y regional, y es una

solución para enfrentar las crisis globales. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. [https://www.cepal.org/es/comunicados/la-cooperacion-desarrollo-es-](https://www.cepal.org/es/comunicados/la-cooperacion-desarrollo-es-fundamental-fomentar-la-solidaridad-internacional-regiona)

[fundamental-fomentar-la-solidaridad-internacional-regiona](https://www.cepal.org/es/comunicados/la-cooperacion-desarrollo-es-fundamental-fomentar-la-solidaridad-internacional-regiona)

Panduro Ramírez, J. G., Chávez Santos, R., Prado Coronado, M. V., Aliaga Correa, D. F., &

Ochoa Paredes, F. F. (2020). *Gestión administrativa de una empresa*. Editorial Grupo

Compás.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55875/LB_Panduro_RJG-Ch%c3%a1vez_SRPrado_CMV-Aliaga_CDF-Ochoa_PFF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez Escalante, G. M. (2022). Proceso administrativo. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 5(9), 11–14.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8910>

Pérez Márquez, L., & Badajoz Ramos, J. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(5), 1-17.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3227

Pérez, W. (2023, 10 de julio). Movimiento Comunal Costarricense impulsa la construcción de un nuevo modelo de desarrollo. *El Mundo CR*. <https://elmundo.cr/costa-rica/movimiento-comunal-costarricense-impulsa-la-construccion-de-un-nuevo-modelo-de-desarrollo/>

Peña Ponce, D. K., Sanchez Chancay, M. R., & Sancan Lopez, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 6(1), 120–131.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8878582>

Pinilla Moscoso, C. I. (2017). *Definición del impacto ambiental*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://core.ac.uk/download/pdf/326426051.pdf>

Pinochet Cifuentes, O. (2017). *Participación Ciudadana en la gestión pública local: Caso de Comuna de Pudahuel*. [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. Repositorio Académico de la Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145052/Tesis%20MGGP%20-%20Osvaldo%20Pinochet..pdf?sequence=1>

- Ramírez Casco, A.D., Ramírez Garrido, R.G., & Calderón Moran, E.V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la economía*, 15(1), 1-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9032964>
- Ramos-Galarza, C. (2020). Alcance y tipo de investigación. *CienciAmérica*, 9(2), 136–137. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7746475>
- Rodríguez Espinoza, M. (2022, 8 de septiembre). ¿De nuevo atacan a las Asociaciones de Desarrollo? *SURCOS Digital*. <https://surcosdigital.com/de-nuevo-atacan-a-las-asociaciones-de-desarrollo/>
- Rodríguez Sancho, J. (2020). La organización comunal en el distrito de Zaragoza en Palmares. El surgimiento de la Asociación de Desarrollo Integral en la década de 1970. *Revista Ciencias Sociales*, 3(169), 1-12. <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453006/15365453006.pdf>
- Salguero Barba, N.G., & García Salguero, C.P. (2018). Gestión administrativa eficiente. *Revista Científico-Profesional*, 3(9), 331–342. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9584287>
- Sánchez Acevedo, J. P.(2023). *Análisis de las ventajas de implementación de la mejora continua, utilizando la herramienta Kaizen en las empresas manufactureras del sector automotriz*. [Ensayo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/aa693836-4c30-476b-bfe4-927bf0a0a453/content>
- Saras Zapata, E. (2023). Técnicas e instrumentos de investigación en la actividad investigativa. *Revista Educación*, 21(21), 8–9.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9141207> MLS

Journals+3Dialnet+3Repositorio UTA+3

Silva, E. (2014). *Inclusión de habitantes en la ciudadanía plena. Experiencias de desarrollo urbano e inclusión en América Latina*. CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/326>

Sistema de Información Jurídica Costarricense (SCIJ). (1996,30 de mayo). *Reglamento a la Ley N° 3859 "Ley sobre Desarrollo de la Comunidad" [Decreto Ejecutivo N° 25409-G]*. Publicado en *La Gaceta de Costa Rica*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=29037&nValor3=30712&strTipM=TC

Ulate Herrera, M. (2021). *Aspectos Legales y administrativos de las Organizaciones de Desarrollo Comunal*. [Documento]. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). <http://www.dinadeco.go.cr/doc/cap/AL-21.pdf>

Ulate Herrera, M. (2023). *Guía de Organización y Desarrollo Comunal*. [Documento]. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). <http://www.dinadeco.go.cr/doc/cap/GODC-21.pdf>

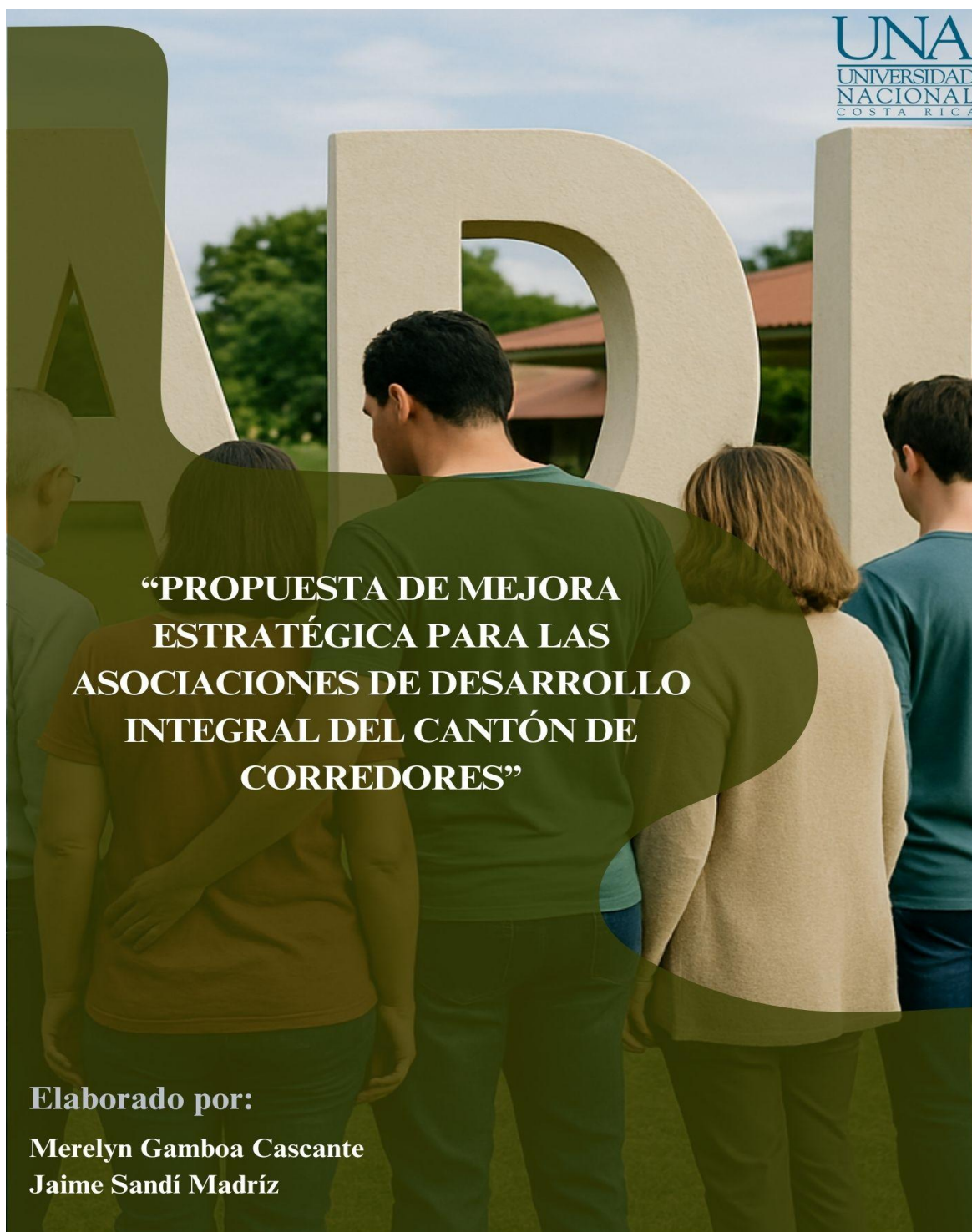
Umaña Picado, E. (2023, 18 de diciembre). *La organización como clave para el desarrollo de la población transfronteriza*. Universidad de Costa Rica. <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2023/12/18/la-organizacion-como-clave-para-el-desarrollo-de-la-poblacion-transfronteriza.html>

Vallejo Ramírez, J. B., & Calderón Becerra, A. A. (2023). El recurso humano como factor determinante en la gestión de calidad y la competitividad de las empresas lojanas.

- LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 1-15.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.901>
- Vanclay, F. (2015). Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la Evaluación y Gestión de Impactos Sociales de Proyectos. <https://iaia.org/wp-content/uploads/2025/05/Spanish-SIA-Guidance.pdf>
- Vasquez Ponce, G. O. A., Parrales Pilozo, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258–278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Zambrano-Mercado, R. A., Muñoz-Hernández, H., Brito-Aleman, C. C., & Caro-Flórez, A. P. (2020). *Gestión financiera en planes de ordenamiento territorial como herramienta de desarrollo urbano*. *Revista Ingenio*, 13(13), 31–38.
<https://doi.org/10.22463/24221783.2577>
- Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9(17), 1-19.
<https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/253>
- Zúñiga Maroto, M. (2016). *Proyecto de Biblioteca Pública en el cantón de Corredores de la provincia de Puntarenas (Zona Sur), Costa Rica*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional, Costa Rica]. Repositorio UNA.
<https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/1de38d9f-59da-4182-96fd-f842ab06aa8c/content>

Anexos

Plan de Mejora



**“PROPUESTA DE MEJORA
ESTRATÉGICA PARA LAS
ASOCIACIONES DE DESARROLLO
INTEGRAL DEL CANTÓN DE
CORREDORES”**

Elaborado por:

Merelyn Gamboa Cascante

Jaime Sandí Madríz

ÍNDICE

1. *Objetivo del plan de mejora*
2. *Metodología Kaizen*
3. *Funciones establecidas para las ADI*
4. *Principales problemáticas encontradas*
5. *Definición de objetivos, soluciones y plan de actividades*
6. *Método de verificación, estandarización y control de los resultados obtenidos*
7. *Identificación de beneficios alcanzados*
8. *Conclusiones*

OBJETIVO DE LA PROPUESTA DE MEJORA



Implementar mejoras sostenidas en la gestión administrativa, participación comunitaria y sostenibilidad financiera-ambiental de las ADI del Cantón de Corredores, fortaleciendo sus procesos y aumentando su impacto en las comunidades, mediante la aplicación de la metodología Kaizen de mejora continua a pequeña escala.

METODOLOGÍA KAIZEN



¿QUÉ ES KAIZEN?



Palabra derivada de dos ideogramas japoneses que representan el “Cambio y Mejora continua” este se basa en generar pequeñas mejoras dentro de las organizaciones, involucrando a todos los miembros, con el fin de lograr identificar, eliminar y mejorar procesos; aumentando la eficacia y calidad de servicios.



¿CÓMO SE LLEVA A CABO?



Para poder llevar a cabo esta metodología es necesario primero analizar e identificar cuáles son las problemáticas y puntos de mejora de las organizaciones, posterior a esto se formula un plan de acción donde se incluyen metas, tareas y responsables, con el fin de tener una estructura planificada y estructurada

METODOLOGÍA KAIZEN

Q PASOS A SEGUIR POR KAIZEN



1. Analizar el problema y sus causas.
2. Definir objetivos de la organización.
3. Generar soluciones usando pensamiento crítico.
4. Elaborar el plan de actividades.
5. Implementar las soluciones según el plan.
6. Verificar los resultados obtenidos.
7. Estandarizar y controlar los cambios realizados.
8. Identificar los beneficios alcanzados



ADI COSTA RICA

**FUNCIONES DE LAS ADI DE
ACUERDO CON LA LA LEY N° 3859
SOBRE EL DESARROLLO DE LA
COMUNIDAD**

01

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

02

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

03

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

04

- Llevar a cabo procesos de planificación comunitaria con una amplia participación de los vecinos en todas sus etapas.

05

- Representar, movilizar, organizar, coordinar, Planificar, analizar, asesorar, controlar, participar e innovar.

06

- Promover el desarrollo de proyectos económicos y sociales que faciliten el mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos, por medio del fomento de empresas productivas a nivel comunitario.

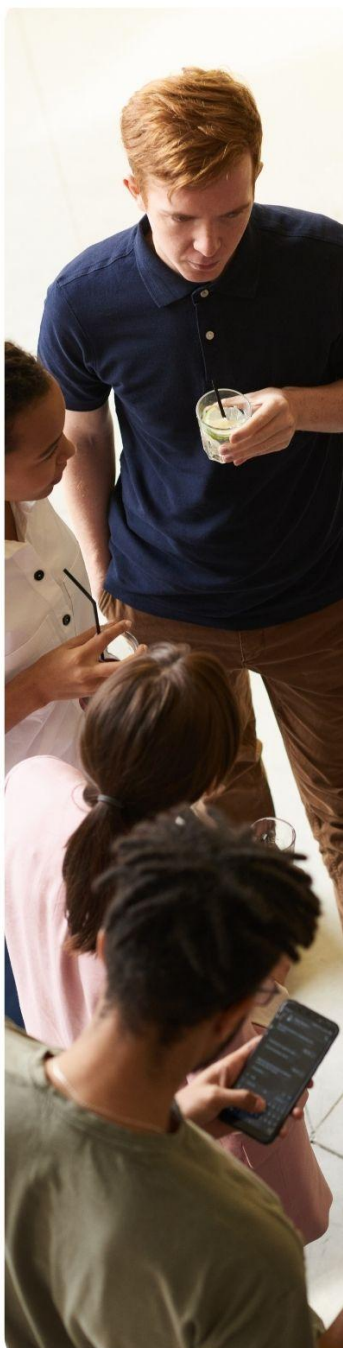
07

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

08

- Promover la participación de la población en organizaciones apropiadas para el desarrollo, tales como cooperativas, corporaciones, grupos juveniles, asociaciones cívicas y culturales, mutuales, fundaciones otras de servicio a la comunidad.

Problemáticas encontradas mediante el análisis realizado a las ADI, del Cantón de Corredores.



1. *Falta de claridad en cuanto a estructuras organizacionales, roles y responsabilidades.*
2. *Ausencia de planes de trabajo, o dificultades en la planificación, organización, dirección y control estos.*
3. *Alta dependencia de los subsidios estatales, para la operatividad de la actividad de las ADI*
4. *Baja tasa de proyectos presentados y finalizados en la mayoría de las ADI.*
5. *Limitada participación de personas jóvenes dentro de las juntas directivas de las ADI.*
6. *Bajo porcentaje de capacitaciones anuales o formación sobre temas relevantes a la operatividad de las ADI.*
7. *Limitada participación e integración de las personas que forman parte de las comunidades en proyectos y actividades llevadas a cabo por las ADI.*
8. *Limitado acceso a tecnología que permita agilizar el trabajo.*
9. *Escasa generación de oportunidades laborales dentro de las comunidades.*
10. *Baja integración de programas de sostenibilidad, responsabilidad y cuidado ambiental*



**DEFINICIÓN DE OBJETIVOS,
SOLUCIONES Y PLAN DE
ACTIVIDADES**

PROBLEMÁTICA

Falta de claridad en cuanto a estructuras organizacionales, roles y responsabilidades.

OBJETIVO

- Fortalecer la estructura organizacional de las ADI, mediante la definición clara de funciones, roles y responsabilidades dentro de las juntas directivas, con la finalidad de tener mayor control sobre la gestión de roles de cada integrante

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Identificar cuáles son las necesidades y objetivos por los cuales se fundó o creó dicha organización.

2

Analizar de manera exhaustiva cuáles son las tareas que se requieren ejecutar para solventar las necesidades y objetivos de la organización.

3

Describir de manera concisa cuáles son los requisitos necesarios para tener un puesto dentro de la organización, donde se detallen las responsabilidades que se asumen, competencias y habilidades requeridas para tal posición en este caso dentro de las Juntas Directivas y de esta forma cumplir con las tareas establecidas.

4

Asignar roles a individuos basándose en sus fortalezas y habilidades, esto permitiría tener una forma de trabajo más adecuada y focalizada al cumplimiento de objetivos.

5

Aplicar seguimiento al trabajo que realizan los colaboradores para verificar la efectividad del trabajo que se lleva a cabo

PROBLEMÁTICA

Ausencia de planes de trabajo, o dificultades en la planificación, organización, dirección y control estos

OBJETIVO

- Desarrollar planes de trabajo que permitan que se estandarice el trabajo que se lleva a cabo anualmente por medio de métodos planificados, organizados, direccionados y controlados por la Junta Directiva de cada Asociación, para establecer procesos operativos claros que permitan avanzar de manera estructurada.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Reunirse con las diversas comunidades para recolectar información mediante asambleas o grupos de difusión, para conocer las necesidades que se presentan, priorizar y analizar los recursos disponibles que se poseen para poder trabajar

2

Proceder a definir los objetivos anuales, estos deben ser claros y principalmente alcanzables, deben estar alineados a las necesidades que presentan las comunidades.

3

Establecer los objetivos planteados y las metas que se quieren alcanzar.

- *Presupuestar los gastos que ingiere la consecución de dichos objetivos y metas (los recursos materiales, humanos y financieros).*
- *Organizar cada tarea que conlleva lograr los objetivos y metas.*
- *Crear un cronograma donde se especifiquen tiempos para lograr cada tarea.*
- *Asignar responsables para cada tarea que se lleve a cabo.*

4

Proceder con la Valoración y aprobación del plan de trabajo anual mediante una asamblea general para tener respaldo por parte de la comunidad y compromiso de los miembros de la Junta Directiva.

5

Priorizar el seguimiento en cuanto al cumplimiento del plan de trabajo, puede ser mediante reuniones, asambleas mensuales, bimestrales, cuatrimestrales semestrales, que permitan realizar valoraciones y ajustes si se perciben problemáticas

6

Llevar control y registro sobre los avances que tienen con el paso del tiempo, estos deben ser resguardados tanto física como digitalmente, con el fin de que este registro sirve para ver los resultados obtenidos, y poder tener una forma de retroalimentación en cada cierre de año donde se identifiquen aciertos, debilidades y aprendizajes que nutran el siguiente ciclo de planificación.

PROBLEMÁTICA

Alta dependencia de los subsidios estatales, para la operatividad de sus actividades.

OBJETIVO

- Promover la autogestión financiera en las ADI, a través de actividades productivas, sociales y alianzas estratégicas, con el fin de reducir la dependencia económica de los subsidios estatales.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Establecer metas financieras claras y medibles a corto, mediano y largo plazo

2

Buscar alianzas estratégicas con instituciones públicas, privadas y ONG para financiamiento, capacitación o acompañamiento técnico, en todo lo referente a estabilidad financiera y oportunidades de donación.

3

Analizar cuáles son las oportunidades de ingresos que tiene cada comunidad, por ejemplo: turismo, alquileres de infraestructura, actividades comunales, producción y otros.

4

Consolidar equipos o comités de trabajo para cada iniciativa social, productiva o comercial, donde se integren personas con interés, experiencia y conocimiento que logren que funcionen estas.

5

Llevar a cabo una actividad que genere ingresos para las ADI como mínimo por trimestre, donde se documenten los logros, limitantes y resultados obtenidos, para así mejorar y aprovechar las próximas actividades que se realicen.

Priorizar el seguimiento en cuanto al cumplimiento del plan de trabajo, puede ser mediante reuniones, asambleas mensuales, bimestrales, cuatrimestrales semestrales, que permitan realizar valoraciones y ajustes si se perciben problemáticas

6

Utilizar las utilidades obtenidas para la reinversión en nuevos proyectos, actividades o mejoras que fomenten una cultura de sostenibilidad a largo plazo.

7

Implementar a nivel interno mecanismos de control que permitan dar seguimiento financiero como: libros contables donde se reporten los ingresos y gastos mensuales, auditorías comunitarias donde se visibilice el trabajo y la transparencia.

8

Evaluar el nivel de efectividad que tuvieron las estrategias basado en los resultados obtenidos y realizar ajustes que subsanen las deficiencias encontradas de ser necesario.

9

PROBLEMÁTICA

Baja tasa de proyectos presentados y finalizados en la mayoría de las Asociaciones.

OBJETIVO

- Gestionar de forma más efectiva la cantidad y calidad de proyectos que son presentados ante DINADECO y las comunidades, por medio de un análisis de necesidades vs. beneficios que se obtienen, esto mediante la aplicación de herramientas que permitan una planificación y seguimiento adecuado.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1 *Aplicar herramientas como el ciclo PHVA lo que significa sus siglas es que se debe aprender a planear, Hacer, Verificar, Actuar.*

2 *Llevar a cabo un diagnóstico de las necesidades que presentan las comunidades, estas pueden ser por medio de encuestas, reuniones y entrevistas, para así priorizar aquellas que sean mayores de acuerdo con la urgencia, impacto y viabilidad para lograr solventarla.*

3 *Llevar a cabo un análisis sobre el costo-beneficio que se obtiene de los proyectos, ya que, es importante conocer cuánto se debe invertir y qué beneficios se obtienen a raíz de esta inversión.*

4 *Cuantificar cuántos proyectos son realmente posibles de ejecutar en un periodo de tiempo definido, y basado en eso comenzar a trabajar.*

Es importante capacitar a las juntas directivas y miembros de las comunidades sobre la formulación de proyectos, las etapas que requiere, como se deben gestionar los recursos y la importancia de la planificación de cualquier tarea, para así seguir las normativas de DINADECO.

5

Mantener una planificación más estructurada, donde se definan los objetivos, metas, actividades, responsables y presupuestos requeridos para ejecutar los proyectos en un cronograma, para así tener mayor control.

6

Dar continuo seguimiento a la situación de los proyectos junto con miembros de la comunidad y DINADECO, esto para verificar avances o retrocesos y poder corregirlos en tiempo y fecha, con el fin de que no sea esto un impedimento para que se logren ejecutar

7

Crear una base de proyectos ejecutados, que sirva como un banco de información que avale futuras inversiones y sirva como modelo a seguir para otras organizaciones, o cambios de juntas directivas.

8

PROBLEMÁTICA

Limitada participación de personas jóvenes dentro de las juntas directivas de las Asociaciones.

OBJETIVO

Fomentar la participación de personas jóvenes en las juntas directivas, integrándoles activamente en procesos de liderazgo y toma de decisiones, con el fin de garantizar que el trabajo de las ADI perdure con el tiempo.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Llevar a cabo un diagnóstico sobre cuáles son los intereses, motivaciones y principales obstáculos que están teniendo los jóvenes para involucrarse en los procesos que llevan a cabo las ADI.

2

Convocar a los jóvenes a campañas de sensibilización por medio de redes sociales, actividades recreativas y espacios compartidos con miembros de la comunidad, para así lograr una inserción progresiva.

3

Creación de espacios donde los jóvenes se sientan tomados en cuenta, estos pueden ser por medio de comités o comisiones que vinculen a estas personas directamente con las juntas directivas, donde se les asignen roles concretos que les permita asumir una responsabilidad, dándoles la oportunidad de ser valorados y considerados.

4

Es importante visibilizar el trabajo de los jóvenes dentro de las ADI, esto para asegurar su permanencia, y traspaso de conocimiento intergeneracional, esto es una forma de promover nuevos líderes con experiencias que se pueden compartir.

5

Mantener de forma constante la formación y capacitación sobre la importancia del liderazgo, la consecución de proyectos, la administración de recursos y todo lo referente a procesos y toma de decisiones.

6

Dar un seguimiento al impacto que tiene la participación de la población juvenil en cuanto propuestas de mejora, planteamiento de ideas y otras consideraciones, para así evaluar las aportaciones que tienen estos a las Juntas Directivas.

PROBLEMÁTICA

Bajo porcentaje de capacitaciones anuales o formación sobre temas relevantes a la operatividad de las Asociaciones.

OBJETIVO

- Establecer un programa continuo de formación y capacitación dirigido a miembros de las juntas directivas y a las comunidades, enfocado en temas de administración, finanzas, medio ambiente y desarrollo social, con el fin de fortalecer sus capacidades, fomentar la participación activa y promover el desarrollo integral de las organizaciones comunitarias.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Identificar cuales son las principales necesidades existentes en cuanto a formación y capacitación entre las juntas directivas y miembros de la comunidad.

2

Elaborar un plan de capacitación que sea trimestral, semestral o anual, donde los temas estén focalizados a la administración de organizaciones comunitarias, finanzas y presupuestos, la importancia de desarrollo social y participación ciudadana, así como también la gestión y sostenibilidad ambiental.

3

Buscar alianzas estratégicas con instituciones que brinden el acompañamiento oportuno relacionado a los temas de capacitación, dentro de estas se pueden considerar las universidades tanto estatales como privadas, las municipalidades, entre otras.

4

Analizar las metodologías que son más pertinentes para llevar a cabo las capacitaciones, estas pueden ser de forma presencial, virtual o una combinación de ambos, esto permitiría que una gran parte de las personas puedan participar y ampliar su conocimiento proporcionando un mayor involucramiento.

5

Asegurar que las convocatorias para estas capacitaciones se difundan por medio de redes sociales, carteles o mediante asambleas generales, y que estas estén dirigidas toda la población miembro de la comunidad, procurando diversidad y equidad.

6

Documentar y aplicar los conocimientos adquiridos a través de las capacitaciones impartidas para encontrar puntos de mejora e ir realizando los ajustes que sean necesarios.

PROBLEMÁTICA

Limitada participación e integración de las personas que forman parte de las comunidades en proyectos y actividades llevadas a cabo por las ADI.

OBJETIVO

Fomentar la participación activa e inclusiva de la población en los proyectos y actividades desarrollados por las ADI del cantón de Corredores, mediante estrategias de sensibilización, comunicación comunitaria y mecanismos participativos

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Creación de espacios de diálogo comunitario como lo son las asambleas abiertas, consultas populares, mesas temáticas, que permitan que haya mayor involucramiento social.

2

Utilizar estrategias de comunicación más accesibles con las necesidades de la actualidad por ejemplo llegar a las personas por medio de redes sociales o herramientas que estén en tendencia.

3

Llevar a cabo actividades donde exista mayor inclusión de grupos tradicionalmente excluidos como lo son mujeres, jóvenes, personas adultas mayores, con temas de interés compartido. Los cuales generen un mayor interés de participación.

4

Crear incentivos de valor para los miembros de las comunidades. Estos podrían ser como el reconocimiento de liderazgos comunales para la dinamización de la participación.

PROBLEMÁTICA

Limitado acceso a tecnología que permita agilizar el trabajo.

OBJETIVO

- Implementar mejoras en el acceso y uso de herramientas tecnológicas, que permita optimizar de manera eficiente los procesos administrativos y operativos, de las ADI.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Llevar a cabo un diagnóstico de cuáles son las herramientas tecnológicas que tienen disponibles dentro de las ADI.

2

Buscar alianzas o convenios con diversas instituciones tanto públicas como privadas para la donación de equipos tecnológicos o bien el financiamiento de estos.

3

Impartir capacitaciones tanto a los miembros de las ADI como las personas de la comunidad quienes estén interesados, en el uso de herramientas tecnológicas, como el manejo de paquete office, redes sociales, páginas web y otros, que permitan que puedan facilitar sus tareas diarias.

4

Implementar un archivo digital, donde se digitalice todos los documentos referentes a aspectos legales, proyectos, planes de trabajo, logros y otros aspectos, por medio de carpetas organizadas que permita un mayor control.

5

Brindar seguimiento al uso y mantenimiento de los recursos tecnológicos adquiridos, para verificar que estén cumpliendo su objetivo principal.

PROBLEMÁTICA

Escasa generación de oportunidades laborales dentro de las comunidades

OBJETIVO

- Fomentar iniciativas productivas, sociales y de emprendimiento en las comunidades, donde se puedan generar oportunidades laborales que permitan incrementar las oportunidades económicas.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Identificar los recursos y potencialidades productivas de cada comunidad mediante un diagnóstico participativo.

2

Coordinar con instituciones que estén enfocadas en el desarrollo de actividades productivas, capacitación y acompañamiento, como universidades, el INA, Inder y otras que les brinden una guía.

3

Pactar reuniones con las comunidades, para la implementación de actividades productivas, sociales y de emprendimiento para expandir la economía local.

4

Diseñar programas de ferias donde las personas de las mismas comunidades puedan ofrecer sus productos, también el promocionar actividades sociales que permita obtener mayor impacto

5

Evaluar el impacto de estas iniciativas en la generación de empleo tanto directo como indirecto local.

PROBLEMÁTICA

Baja integración de programas de sostenibilidad, responsabilidad y cuidado ambiental

OBJETIVO

Fortalecer la integración de criterios de sostenibilidad ambiental en la planificación y ejecución de proyectos comunitarios por parte de las ADI del cantón de Corredores, mediante la implementación de programas de concientización, educación ambiental y buenas prácticas ecológicas.

TAREAS PARA CUMPLIR CON EL OBJETIVO

1

Educar a las comunidades mediante la implementación de talleres de sensibilización sobre la importancia que tiene el reciclaje, el uso de recursos.

2

En esta misma línea, es importante buscar fortalecer alianzas con organizaciones ambientales que brinden apoyo técnico para lograr proyectos verdes en las comunidades y sean conocidos por dejar su huella en el medio ambiente.

3

Elaborar un plan comunitario que involucre ejecutar acciones que ayuden a la sostenibilidad e impacto ambiental, estas pueden estar dirigidas a formas de reciclaje, campañas de limpieza de zonas verdes y urbanas, la reforestación y pequeñas campañas de educación ambiental que refuercen este ideal.

4

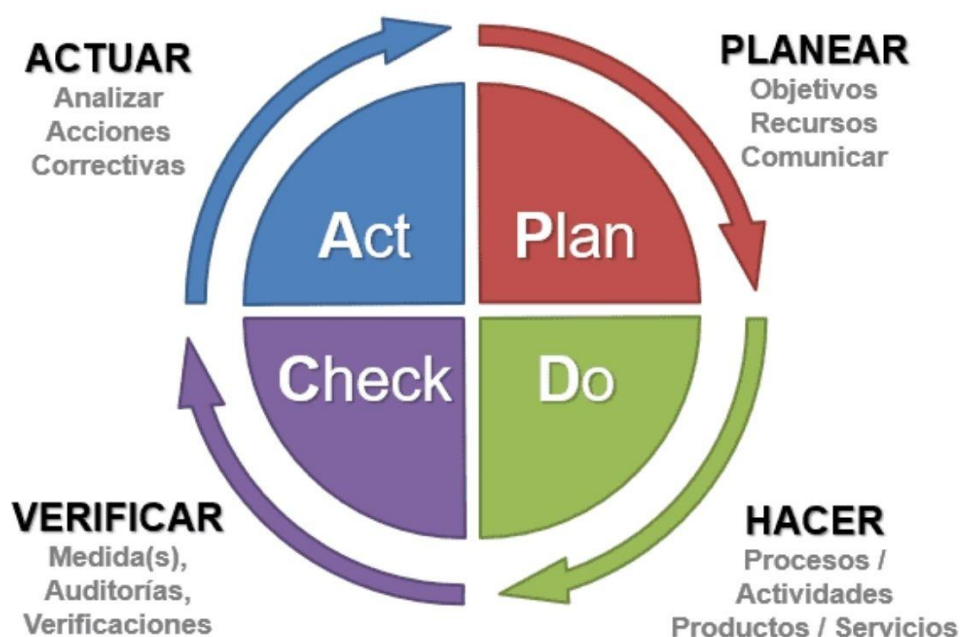
Monitorear y auto evaluar los avances y logros ambientales de cada ADI anualmente, esto permitirá identificar el nivel de efectividad que estos están teniendo.



**MÉTODO DE VERIFICACIÓN,
ESTANDARIZACIÓN Y CONTROL DE
LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

PROPUESTA

Ciclo de Deming - PDCA



El ciclo de Deming es conocido por ser una metodología de gestión, está se ajusta a las necesidades que tienen las ADI para medir los resultados que van obteniendo a través del plan presentado, esta metodología se enfoca en obtener mejora constante de los procesos. Ella resalta la importancia de planificar, hacer, verificar y actuar.

APLICACIÓN DEL CICLO DEMING

PLANIFICAR

- Definir cuál es la acción mejorar.
- Establecer indicadores que midan esta acción (Número de personas que participan, cantidad de presupuesto ejecutado, número de proyectos terminados, cantidad de capacitaciones tomadas)
- Realizar un diagnóstico de la situación actual, para reunir la información necesaria de cómo se pueden proponer acciones correctivas y preventivas.
- Planificar qué acciones se van a realizar, cómo se llevarán a cabo y quienes serán los responsables.

HACER

- Se asignan responsables, basado en las necesidades que se presenten.
- Se ejecutan las acciones de acuerdo con lo planificado en la primera fase.
- Se documenta cada paso que se siguió para lograr el objetivo planteado, así como las decisiones que se tomaron

VERIFICAR

- Se revisan los indicadores establecidos en la primera fase.
- Se analizan los resultados obtenidos y se comparan con el objetivo definido.
- Se resume si funciono o no, aquí se señala el porqué de cada posición.

ACTUAR

- Si los resultados son positivos y generan prácticas exitosas que brindan buenos resultados, se puede formalizar como un método efectivo.
- Si los resultados son negativos, se deben realizar los ajustes necesarios, donde se idealice un plan que ayude a mejorar estas falencias.
- Es importante que mediante reuniones, asambleas o comunicados formados, se haga llegar la información a las personas que están involucradas dentro del proceso de mejora

IDENTIFICACIÓN DE BENEFICIOS ALCANZADOS



La identificación de beneficios alcanzados es importante para cualquier organización, esta permite que estás evalúen el progreso que están teniendo, también es una forma de identificar posibles áreas que requieren mejora y en esta misma línea facilita la toma de decisiones informadas. Este proceso permite también poder visualizar los logros y reafirmar el compromiso que se tiene.



Conclusiones

Este plan de mejora representa una oportunidad para implementar estrategias que fortalezcan la gestión administrativa de las Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI) del cantón de Corredores, con la posibilidad de ser replicado en otras localidades del país. La propuesta abarca mejoras en los procesos, el uso de los recursos y el impacto generado en las comunidades, mediante la ejecución de acciones orientadas a resolver las principales problemáticas identificadas en estas organizaciones.

Esta propuesta estratégica plantea una optimización integral para las ADI, mediante el incremento de la participación comunitaria, el fomento de la inclusión de personas de todas las edades en las Juntas Directivas, y la ejecución de proyectos con enfoque en la conciencia ambiental, entre otros factores clave para asegurar la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad de estas iniciativas.

Con este enfoque, se busca no solo cumplir con los lineamientos establecidos por DINADECO, sino también potenciar el papel de las ADI como actores fundamentales del desarrollo local, promoviendo su capacidad para responder con eficacia a las necesidades y aspiraciones de sus comunidades.