

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN
DE DESARROLLO INTEGRAL DEL DISTRITO CENTRAL DE SAN RAFAEL, HEREDIA,
PARA EL DESARROLLO DEL INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL DIGITAL A
PARTIR DEL 2025**

MEMORIA DE SEMINARIO DE GRADUACIÓN

**GUEVARA QUESADA, ROXINY 604530253
MORA MEJÍA, LUCIA 402510027
PONCE ROJAS, ALEX 504380110
RODRÍGUEZ MARÍN, KENNETH 118130627**

**“Campus Omar Dengo”
Heredia, 2025**

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA ASOCIACIÓN
DE DESARROLLO INTEGRAL DEL DISTRITO CENTRAL DE SAN RAFAEL, HEREDIA,
PARA EL DESARROLLO DEL INSTITUTO DE INNOVACIÓN SOCIAL DIGITAL A
PARTIR DEL 2025**

**Sometido a consideración del tribunal examinador, como requisito parcial para optar al Grado
de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera.**

**Guevara Quesada, Roxiny 604530253
Mora Mejía, Lucia 402510027
Ponce Rojas, Alex 504380110
Rodríguez Marín, Kenneth 118130627**

**Responsable Académica
MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez
“Campus Omar Dengo”
Heredia, 2025**

DEDICATORIAS

Agradezco a Dios y al universo, quienes me han permitido llegar a este momento tan importante en mi vida. Su guía, fortaleza y las oportunidades que me han brindado han sido esenciales para seguir mis sueños y superar cada obstáculo que se ha presentado en mi camino. Sin su apoyo, este logro no habría sido posible. Además, expreso mi profundo agradecimiento a mi amada madre, Roxana Quesada Calvo, por su amor incondicional, su constante presencia y su apoyo inquebrantable en todos los aspectos de mi vida. Además, agradezco a todas las personas que me han apoyado en mi proceso académico, ya sea con su sabiduría, tiempo, paciencia o palabras de aliento. Su ayuda ha sido fundamental para alcanzar esta meta, y cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi camino.

Guevara Quesada, Roxiny

Le agradezco a Dios el poder darme la oportunidad de llegar hasta este punto de poder llegarme a llamar “Licenciada”, pero principalmente le dedico este logro a mis papás, Mario Mora Araya y Miriam Mejía Valerio, quienes pese a no estar acá físicamente, han sido pilares en mi vida, y que, ambos en vida siempre me apoyaron y querían lo mejor para mí, sin ellos, este momento nunca hubiera llegado a mi vida y sé que, desde donde están, me han dado la fuerza y me han acompañado para poder seguir adelante y lograr cumplir este sueño, a mis hermanos, Mario y Gabriela, quienes han estado en todo momento junto a mí y me han inspirado mucho, ayudándome a crecer, y por último a todas las personas que estuvieron acompañándome durante todo este tiempo, gracias por apoyarme y darme el ánimo para poder seguir y creer en mí.

Mora Mejía, Lucía

Toda mi vida fue un sueño llegar a este punto de mi carrera profesional, desde pequeño me propuse no descansar hasta que en mi nombre dijera “Licenciado”, hoy ese sueño se está materializando en un objetivo cumplido, y la satisfacción y orgullo que hoy siento es inexplicable. Quiero dedicar este trabajo a mi familia, cuyo apoyo incondicional ha sido fundamental en mi camino. En especial, a mi mamá, quien a lo largo de todos estos años universitarios me ha acompañado día a día de innumerables maneras y siempre ha estado ahí para mí. También a mi pareja, que desde el inicio de nuestra relación ha sido un pilar fundamental, brindándome consejos, motivación e impulso para siempre dar lo mejor de mí.

Ponce Rojas, Alex

Primeramente, quiero agradecerle a Dios, por siempre motivarme a superarme a nivel personal y profesional, poniendo en mi camino a la Universidad Nacional de Costa Rica, con el fin de culminar mis estudios y ofrecerme una de las mejores experiencias de mi vida. Asimismo, quiero agradecerles a las dos personas más importantes de mi vida, aquellos pilares que me han educado y aconsejado durante todo el camino, mis amados padres, Shirley Marín Chacón y Kenneth Rodríguez Ovarés, ya que me han alentado y acompañado en todas las etapas de mi vida y este logro va especialmente dedicado a ellos debido a que me dieron la oportunidad y apoyo incondicional de poner el estudio como una prioridad. Quiero que sepan, que ustedes son parte de este título, de quien soy yo hoy, y por eso, me llena de orgullo ser su hijo y poder compartir este momento con ustedes.

También, quiero dedicar este agradecimiento a mi familia paterna y materna en general, amigos y personas asociadas a mi persona, los cuales se han caracterizado por ser un excelente ejemplo de motivación e inspiración en todas mis metas personales y profesionales.

Por último, queda agradecerles a mis mejores amigos de la U, a mi equipo de tesis, por todas sus grandes capacidades y, sobre todo, por poner como prioridad valores como la lealtad, respeto y trabajo colaborativo que hemos desarrollado en nuestro camino universitario. Gracias a mi estimado y estimadas, Alex Ponce Rojas, Lucía Mora Mejía y Roxiny Guevara Quesada, por el notable esfuerzo por conseguir y culminar esta licenciatura con tal excepcional esfuerzo.

Rodríguez Marín, Kenneth

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar un agradecimiento especial al profesor Daniel Murillo Barboza, académico de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, por todo su apoyo durante el desarrollo de este trabajo final de graduación, el cual siempre estuvo en disposición de brindarnos sus aportes para realizar un trabajo de calidad. Asimismo, queremos agradecer a la tutora, MAE. Kattia Lizzett Vasconcelos Vásquez, por tan especial atención y ayuda con este trabajo. Sin duda alguna, sin sus extraordinarios aportes y retroalimentación constante, este trabajo no habría alcanzado el nivel de calidad que hoy presenta. Su conocimiento, paciencia y dedicación fueron claves para superar los desafíos presentados en el proceso. Se agradece su apoyo y compromiso con nuestro desarrollo académico y profesional. También, agradecer a nuestros lectores Master Fabian Mora Chaverri y al Master Marco Hernández Cubero, por habernos acompañado durante la producción de este trabajo, sin sus aportes tampoco habría sido posible concluir con este proyecto.

Tabla de contenido

DEDICATORIAS	III
AGRADECIMIENTOS	V
LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS	XII
LISTA DE ANEXOS	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
INFOGRAFÍA	XVIII
INTRODUCCIÓN	XIX
CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
<i>1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema</i>	1
1.1.1 Interrogante de la investigación.....	2
1.1.2 Justificación de la investigación	2
1.1.3 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda)	5
<i>1.2 Objetivos de la investigación</i>	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
<i>1.3 Modelo de análisis</i>	6
1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables	6
1.3.2 Relaciones e interrelaciones	7
<i>1.4 Estrategia de investigación aplicada</i>	8
1.4.1 Tipo de investigación.....	9
1.4.2 Fuentes de investigación.....	10
1.4.3 Población	11
1.4.4 Recopilación de los datos	12
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	16
CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA	21
2.1 Generalidad de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael y desarrollo específico del área o departamento de investigación	21
2.1.1 Antecedentes y contexto	21

2.1.2 Estructura organizacional	22
2.1.3 Actividades que realiza.....	23
2.1.4 Instituto de Innovación Social Digital	24
2.2 Aspectos legales / legislación que afectan a la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia	25
CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL	37
3.1 Gestión administrativa.....	37
3.1.1 Estructura Organizacional	37
3.1.2 Objetivos estratégicos	38
3.1.3 Servicios	38
3.1.4 Infraestructura.....	38
3.2 Gestión financiera.....	39
3.2.1 Presupuesto	39
3.2.2 Estado de Situación.....	39
3.2.3 Estado de Resultados	39
3.2.4 Flujo de Efectivo.....	40
3.3 Escenarios Financieros.....	40
3.3.1 Punto de Equilibrio	40
3.3.2 Ingresos proyectados	41
3.3.3 Gastos proyectados	41
3.3.4 Utilidad proyectada.....	41
3.4 Plan estratégico.....	41
3.4.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos	42
3.4.2 Porcentaje de crecimiento de ingresos.....	42
3.4.3 Porcentaje de aumento en el índice de Desarrollo Social	42
3.4.4 Porcentaje de Satisfacción de los Usuarios	43
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44
4.1 Gestión administrativa.....	44
4.1.1 Estructura Organizacional	44
4.1.2 Objetivos estratégicos	45
4.1.3 Servicios	47

4.1.4 Infraestructura.....	50
4.2 Gestión financiera.....	52
4.2.1 Presupuesto	52
4.2.2 Estado de Situación.....	54
4.2.3 Estado de Resultados	61
4.2.4 Flujo de Efectivo.....	68
4.3 Escenarios Financieros.....	71
4.3.1 Punto de Equilibrio	73
4.3.2 Ingresos proyectados	75
4.3.3 Gastos proyectados	78
4.3.4 Utilidad proyectada.....	81
4.4 Plan estratégico.....	89
4.4.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos.....	89
4.4.2 Porcentaje de crecimiento de ingresos.....	91
4.4.3 Porcentaje de aumento en el índice de Desarrollo Social.....	91
4.4.4 Porcentaje de Satisfacción de los Usuarios	92
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA	94
5.1 Conclusiones.....	94
5.1.1 Analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025.....	94
5.1.2 Identificar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.	94
5.1.3 Valorar la gestión financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.....	95
5.1.4 Presentar escenarios financieros del proyecto "Instituto de Innovación Social Digital" de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael de Heredia, para la toma de decisiones a partir del 2025.	96
5.1.5 Generar un Plan Estratégico para el "Instituto de Innovación Social Digital" en la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, con el fin de generar valor y permita la estabilidad del proyecto, a partir del 2025.....	97
5.2 Recomendaciones.....	98

5.2.1 Analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025.....	98
5.2.2 Identificar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.	98
5.2.3 Valorar la gestión financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.....	99
5.2.4 Presentar escenarios financieros del proyecto "Instituto de Innovación Social Digital" de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael de Heredia, para la toma de decisiones a partir del 2025.	101
5.2.5 Generar un Plan Estratégico para el "Instituto de Innovación Social Digital" en la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, con el fin de generar valor y permita la estabilidad del proyecto, a partir del 2025.....	102
5.3 Propuesta de plan estratégico para el Instituto de Innovación Social Digital	104
5.3.1 Justificación	104
5.3.2 Objetivos.....	104
5.3.3 Metodología.....	105
5.3.4 Cronograma	107
5.3.5 Presupuesto	108
5.3.6 Plan de implementación.....	111
REFERENCIAS	120
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	127
Anexos	128

LISTA DE TABLAS

- Tabla 1.** Actividades realizadas por la ADISR.
- Tabla 2.** Proyectos para el progreso digital.
- Tabla 3.** Modelo de análisis.
- Tabla 4.** Población de la investigación
- Tabla 5.** Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes
- Tabla 6.** Alcances y limitaciones.
- Tabla 7.** Leyes aplicadas a la ADISR.
- Tabla 8.** Decretos aplicados a la ADISR.
- Tabla 9.** Reglamentos aplicados a la ADISR.
- Tabla 10.** Evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos de ADISR.
- Tabla 11.** Modalidades de cursos impartidos en la ADISR.
- Tabla 12.** Precios Centro de Eventos Sociales.
- Tabla 13.** Alquileres Oficentro Rafael Jiménez Gamboa.
- Tabla 14.** Gastos Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael 2024.
- Tabla 15.** Total de ingresos y salidas ADISR del periodo 2024.
- Tabla 16.** Estado de Resultados Proyectado
- Tabla 17.** Supuestos para escenarios financieros.
- Tabla 18.** Punto de equilibrio en cada escenario.
- Tabla 19.** Consolidado de ingresos por escenarios con alianzas.
- Tabla 20.** Consolidado de ingresos por escenarios sin alianzas.
- Tabla 21.** Gastos base proyectados para el IISD.
- Tabla 22.** Consolidado de gastos por escenarios con alianzas.
- Tabla 23.** Estado de Resultados proyectado base IISD.
- Tabla 24.** Consolidado de utilidad por escenarios con alianzas.
- Tabla 25.** Consolidado margen de utilidad por escenarios con alianzas.
- Tabla 26.** Consolidada proporción de gastos respecto a ingresos por escenarios con alianzas.
- Tabla 27.** Consolidado de utilidad por escenarios sin alianzas.
- Tabla 28.** Porcentajes de impuesto sobre la renta según Ministerio de Hacienda de Costa Rica.
- Tabla 29.** Consolidado de ingresos por escenarios con alianzas a 5 años.
- Tabla 30.** Consolidado de gastos por escenarios con alianzas a 5 años.

- Tabla 31.** Consolidado de utilidad por escenarios con alianzas a 5 años.
- Tabla 32.** Consolidado de ROI por escenarios con alianzas a 5 años.
- Tabla 33.** Consolidado de ingresos por escenarios sin alianzas a 5 años.
- Tabla 34.** Consolidado de gastos por escenarios sin alianzas a 5 años.
- Tabla 35.** Consolidado porción de gastos respecto a ingresos sin alianzas a 5 años.
- Tabla 36.** Consolidado de utilidad/perdida por escenarios sin alianzas a 5 años.
- Tabla 37.** ROI escenario optimista sin alianzas a 5 años.
- Tabla 38.** Cronograma.
- Tabla 39.** Presupuesto de costos por cursos.
- Tabla 40.** Presupuesto de gastos de planilla.
- Tabla 41.** Presupuesto de gastos operativos.
- Tabla 42.** Presupuesto de gastos administrativos.
- Tabla 43.** Estado de Resultados Proyectado de propuesta sin alianzas.
- Tabla 44.** Estado de Resultados Proyectado de propuesta con alianzas.

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico 1. Flujo de Efectivo ADI San Rafael.

Gráfico 2. Acumulado de gastos base proyectados para el IISD.

Figura 1. Modelo de análisis.

Figura 2. Infografía de los capítulos 1, 2 y 3.

Figura 3. Modelo de análisis del tema de investigación.

Figura 4. Organigrama de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael.

Figura 5. Desafíos de la estructura organizacional de la ADISR.

Figura 6. Estimación de gastos del Plan de Trabajo ADISR 2023-2026.

Figura 7. Análisis vertical del Estado de Situación 2021-2022.

Figura 8. Análisis vertical del Estado de Situación 2022-2023.

Figura 9. Análisis vertical del Estado de Situación 2023-2024.

Figura 10. Análisis horizontal del Estado de Situación 2021-2022.

Figura 11. Análisis horizontal del Estado de Situación 2022-2023.

Figura 12. Análisis horizontal del Estado de Situación 2023-2024.

Figura 13. Análisis vertical del Estado de Resultados 2021-2022.

Figura 14. Análisis vertical del Estado de Resultados 2022-2023.

Figura 15. Análisis vertical del Estado de Resultados 2023-2024.

Figura 16. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2021-2022.

Figura 17. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2022-2023.

Figura 18. Análisis horizontal del Estado de Resultados 2023-2024.

Figura 19. Razones financieras ADI San Rafael.

Figura 20. Punto de equilibrio base IISD.

Figura 21. Plantilla para costeo de cursos presenciales y virtuales.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Anexo 2. Entrevista semiestructurada presidente ADI

Anexo 3. Guía de observación de instalaciones

Anexo 4. Entrevista semiestructurada otros socios

Anexo 5. Matriz de análisis documental

LISTA DE ABREVIATURAS

ADI:	Asociación de Desarrollo Integral
ADISR:	Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael
CIDTT:	Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo
CONADECO:	Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo Comunal
DINADECO:	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
IIDS:	Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible
IISD:	Instituto de Innovación Social Digital
IFAM:	Instituto de Fomento y Asesoría Municipal
IMAS:	Instituto Mixto de Ayuda Social
INDER:	Instituto de Desarrollo Rural
MICITT:	Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones
MIDEPLAN:	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MTSS:	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PND:	Plan Nacional de Desarrollo
UE:	Unión Europea

RESUMEN EJECUTIVO

Tema de investigación

Análisis de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025

Investigadores

- Guevara Quesada, Roxiny
- Mora Mejía, Lucia
- Ponce Rojas, Alex
- Rodríguez Marín, Kenneth

Interrogante

¿Cuál es la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025?

Problema

La Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia ha promovido la creación del Instituto de Innovación Social Digital para responder a las necesidades educativas del distrito central de San Rafael, sin embargo, existen deficiencias en la gestión administrativa y financiera que deben ser analizadas para que el instituto pueda ser desarrollado de forma efectiva.

Objetivo General

Analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025.

Objetivos específicos

1. Identificar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.
2. Valorar la gestión financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.
3. Presentar escenarios financieros del proyecto "Instituto de Innovación Social Digital" de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael de Heredia, para la toma de decisiones a partir del 2025.
4. Generar un Plan Estratégico para el "Instituto de Innovación Social Digital" en la Asociación de

Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, con el fin de generar valor y permita la estabilidad del proyecto, a partir del 2025.

Figura 1
Modelo de análisis



Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Esta investigación se desarrolla a través de un enfoque mixto, donde se toman en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión amplia que permita elaborar un plan estratégico integral. La parte cuantitativa de la investigación incluye la valoración de la gestión financiera por medio del análisis de datos numéricos, indicadores financieros, y la creación de escenarios financieros, mientras que la parte cualitativa involucra el análisis de la gestión administrativa y la formulación de un plan estratégico, y las percepciones de los involucrados en la gestión administrativa.

Por otra parte, se utiliza la investigación descriptiva para documentar la gestión administrativa, identificar patrones y generar datos que contribuyan a la toma de decisiones, lo cual permite evaluar la situación administrativa y financiera de la ADISR y a partir de ello, desarrollar una propuesta estratégica que contribuya a la estabilidad del Instituto de Innovación Social Digital. Como soporte de esta investigación, se utilizaron fuentes primarias como entrevistas, una guía de observación, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y los resultados de los demás instrumentos creados, los cuales se utilizan como respaldo para la elaboración del plan estratégico.

Síntesis del capítulo de análisis de resultados

El análisis detallado de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR), Heredia, muestra algunas deficiencias en temas relacionados a

gobernanza, rendición de cuentas y mecanismos de toma de decisiones en su estructura organizacional. Además, en cuanto a su gestión financiera, se identifica una limitada planificación en temas presupuestarios, lo que limita el control de los recursos financieros de la organización. También, se identifica que los niveles de liquidez que tiene la ADISR se han reducido de forma importante en los últimos años, lo que indica una tendencia que en los próximos 4 años, podrían enfrentar serios problemas económicos si no mejora su gestión.

Por otro lado, respecto a la implementación y operación de Instituto de Innovación Social Digital, se determina que es necesario hacer grandes esfuerzos para conseguir alianzas estratégicas que permitan captar recursos para tener una mayor estabilidad financiera en el desarrollo de sus operaciones y administración, ya que este instituto cuenta con altos niveles de gastos y sus fuentes de ingresos son con servicio limitados que requieren una fuerte estrategia de ventas.

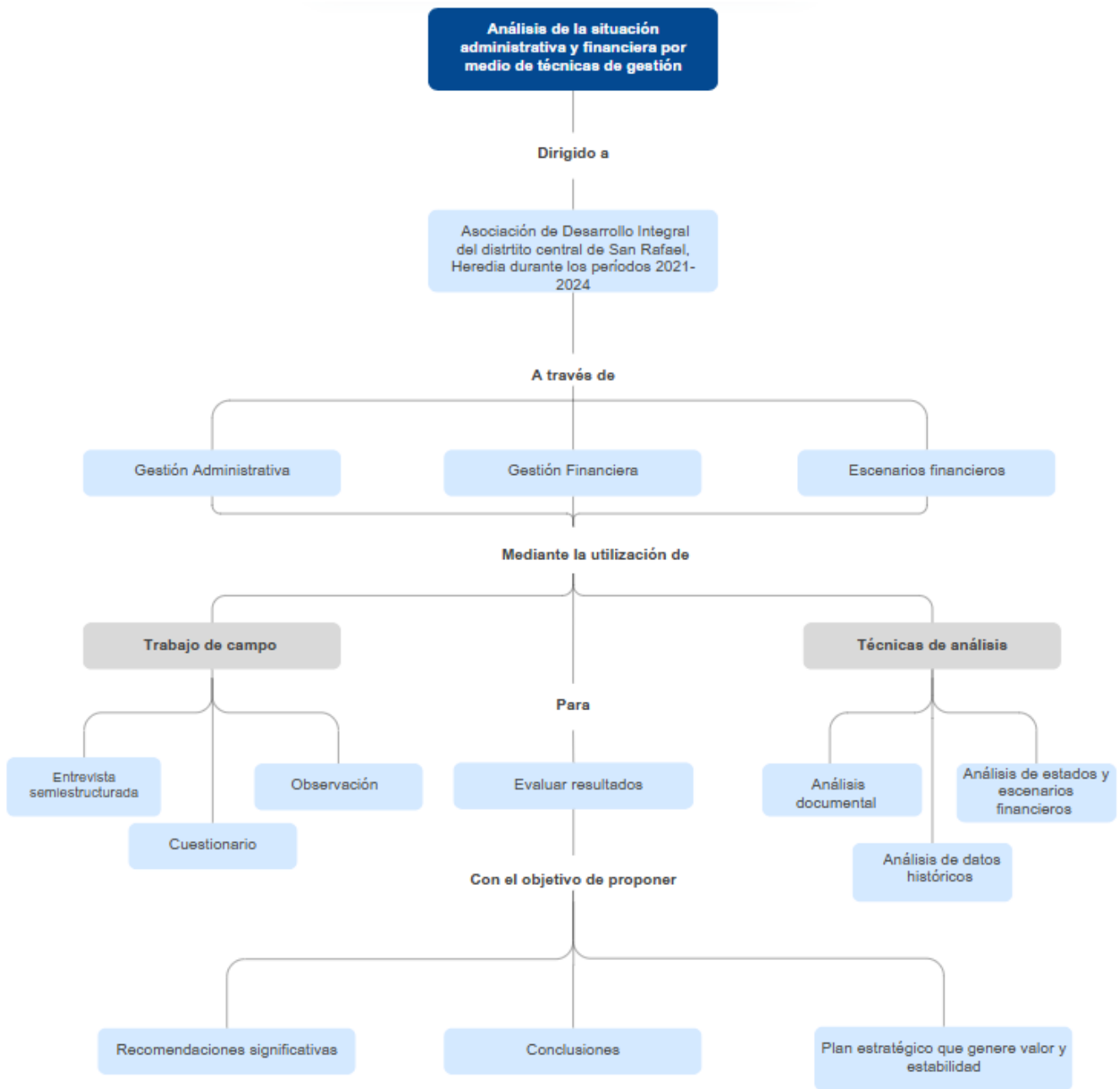
Síntesis de las conclusiones, recomendaciones y propuesta

Para atender las brechas que tiene la gestión administrativa de la ADISR, es necesario realizar un levantamiento de procesos y procedimientos que queden debidamente documentados, estandarizados y a disposición de todos los colaboradores de la organización. Asimismo, como un proceso previo a la ejecución de algún tipo de medida, es fundamental desarrollar un diagnóstico organizacional para entender la causa raíz de las brechas actuales. El diagnóstico permite diseñar un modelo de gobernanza organizacional definiendo roles, responsabilidades y principios en la ADI, lo que mejora de forma sustancial la rendición de cuentas y toma de decisiones.

Por otro lado cuanto a la gestión financiera, se requiere fortalecer la planificación financiera que tiene la organización y establecer mecanismos de control financiero que les permitan tomar decisiones mediante indicadores de gestión. En adición a lo anterior, es necesario elaborar un sólido plan de negocios para el Instituto de Innovación Social Digital, para atraer a los estudiantes y que adquieran sus servicios, para que de esta manera se reduzca la dependencia de los fondos aportados por las alianzas estratégicas.

INFOGRAFÍA

Figura 2
Infografía de los capítulos 1, 2 y 3



Fuente: Objetivos de la investigación.
Elaboración: Guevara et al., 2024.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital en el distrito central de San Rafael de Heredia, previsto para 2025, plantea una oportunidad única para transformar la comunidad mediante el uso de tecnologías digitales, a través del objetivo de fomentar la inclusión social y ofrecer nuevas oportunidades educativas y laborales, esto con el fin de convertirse en un motor de desarrollo local. Sin embargo, para que este proyecto se materialice de manera efectiva, es fundamental analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral, que es la entidad encargada de su gestión.

La investigación se enfoca en evaluar la gestión de la asociación durante el período 2021-2024, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora que puedan influir en el funcionamiento del instituto. Además, se proyectan diferentes escenarios financieros que facilitan la toma de decisiones estratégicas, así como la generación de un plan que guíe la operación del Instituto de Innovación Social Digital.

Este tema cobra especial relevancia debido al impacto que el Instituto tiene en la vida de las personas del distrito. Al integrar la tecnología digital en su propuesta, el proyecto promete reducir las brechas de desigualdad al capacitar a los habitantes en habilidades digitales esenciales para el entorno laboral actual. Asimismo, representa una oportunidad para mejorar la educación y el desarrollo económico, proporcionando una plataforma para el crecimiento personal y colectivo. Por ello, el análisis de la gestión administrativa y financiera no solo es un requisito, sino un paso esencial para asegurar que este ambicioso proyecto pueda generar el cambio positivo que se propone en San Rafael de Heredia.

Con respecto al desarrollo de la investigación, se mantuvo un excelente enfoque de trabajo, conservando el compromiso y la eficiencia como factores preponderantes, sin embargo, se presentó un inconveniente que pudo haber ocasionado un atraso en la realización premeditada del mismo. Lo anterior debido a dificultad para encontrar citas textuales válidas y apegadas a la delimitación temporal del estudio (2021-2024), lo cual resulta ser un proceso tedioso. No obstante, el esfuerzo incurrido en la búsqueda aporta significativamente, ya que permite contar con un fundamento conceptual sólido y actualizado, lo cual es importante para la confección de este trabajo.

Este documento, se divide en cinco capítulos, desarrollados de forma clara y respondiendo al desarrollo óptimo de los objetivos del estudio, el primero de estos se refiere a los aspectos metodológicos, con el fin de conocer el planteamiento y descripción del problema, los objetivos de investigación, modelo de análisis y la estrategia aplicada por el grupo investigador para llevar a cabo el estudio de manera adecuada. Cabe recalcar que en esta sección se definen los instrumentos de recolección de datos del estudio y su utilidad en el análisis administrativo y financiero de la ADISR.

El segundo capítulo, establece el marco referencial, relacionado a las generalidades tanto de la Asociación y el Instituto de Innovación Social Digital, contemplando antecedentes, estructura organizacional, así como parte de las actividades operativas de las entidades. Asimismo, se abordan los aspectos legales que rigen el funcionamiento de la ADISR como ente de interés público. El tercer capítulo contempla el Marco Conceptual, donde se destaca el fundamento informativo acerca de las variables del estudio junto con sus respectivos indicadores, sustentando considerablemente y brindando un contexto claro de la investigación, lo que permite una mejor comprensión del problema analizado.

Comprendido el contexto del trabajo, entra en importancia el cuarto capítulo, que corresponde al análisis de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección, ya sea

de trabajo de campo, análisis documental y otros, permitiendo responder a las variables planteadas en los objetivos. Por último, el quinto capítulo muestra las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos por el grupo investigador. Además, este apartado cuenta con la propuesta del Plan Estratégico dirigido al Instituto de Innovación Digital, desarrollado con el propósito de generar valor a la comunidad de San Rafael de Heredia.

En esta investigación se obtienen resultados relevantes acerca de la gestión administrativa y como esta es llevada a cabo en la entidad. Asimismo, se evidencia la realidad financiera por medio de herramientas de análisis y se realizan proyecciones basadas en tres escenarios financieros posibles clasificados en optimista, probable y pesimista. Al finalizar, se obtienen resultados referentes al Plan Estratégico de la ADISR, obteniendo información interesante sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos, porcentaje de incremento de los ingresos, porcentaje de Índice de Desarrollo, así como hallazgos con relación al porcentaje de satisfacción del cliente que participa en sus respectivos cursos.

Este trabajo es de un gran esfuerzo, debido a las horas de dedicación y enfoque aplicado para poder culminar el mismo, y a la vez, realizar un aporte significativo a la población del distrito central de San Rafael de Heredia al apoyar e incentivar un proyecto de innovación social que potencialice el conocimiento en la comunidad, y que cuente con viabilidad administrativa y financiera en sus operaciones para el cumplimiento de sus propósitos. Sumado a esto, la capacitación del formato APA 7, impartida el 05 de agosto del 2024 a las 6:30 p.m. en Costa Rica, y explicada por Rafael Ángel Marín Marín, es crucial para asegurar la debida estructuración y presentación del documento, aportando una mayor seriedad académica.

CAPÍTULO 1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este apartado describe los aspectos metodológicos que sustentan la investigación sobre la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025. En primer lugar, se plantea y describe el problema, seguido por la formulación de la interrogante y justificación de la investigación. El estudio, se delimita temporal, espacial e institucionalmente. Se definen el objetivo general y específicos, así como el modelo de análisis. Asimismo, se detalla la estrategia y tipos de investigación aplicados, las fuentes primarias y secundarias, y la población de estudio. Finalmente, se explican los métodos de recopilación y análisis de datos, y se presentan los alcances y limitaciones, proporcionando una visión integral y estructurada del proceso investigativo.

1.1 Planteamiento del problema y descripción del problema

La Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, ubicada en la Calle 4, al costado norte de la Cruz Roja, es una organización que promueve el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad de San Rafael. Constituida oficialmente en una Asamblea General, el 9 de marzo de 1976, surge en respuesta a la necesidad de la comunidad de organizarse y gestionar su propio desarrollo de manera más efectiva.

Según el estatuto de 1976, su funcionamiento incluye la participación de los afiliados, quienes tienen voz y voto en las asambleas generales, además de una junta directiva que se elige cada dos años, encargada de la gestión y dirección de las actividades de la asociación. Sus ingresos se componen por el fondo por girar proveniente del presupuesto destinado por DINADECO (que representa un 2% de impuesto sobre la renta según el Artículo N° 19 de la Ley N° 3859 “Sobre Desarrollo de la Comunidad”), así como en actividades que incluyen alquileres de oficinas, el alquiler del Centro de Eventos Sociales para eventos, capacitaciones y proyectos.

Si bien el distrito de San Rafael es un lugar seguro y con buenas condiciones de vida, mientras la población crece y adquiere nuevas necesidades, el desarrollo del distrito se ha quedado estancado con el paso del tiempo. El desarrollo social se entiende como el “proceso que busca alcanzar una mayor calidad de vida de la población, mediante una sociedad más igualitaria, participativa e inclusiva” (MIDEPLAN, 2024, párr. 1). Si bien se han realizado esfuerzos por mejorar las condiciones del distrito, existen deficiencias que dificultan la mejora en la calidad de vida para sus ciudadanos.

El hecho de que un cantón con más de cuarenta y cinco mil habitantes solo cuente con un colegio técnico genera que las personas que no reciban una educación técnica deban trasladarse a los alrededores para poder recibir su educación general básica. Adicionalmente, la falta de una industria establecida en esta zona hace que la mayoría de sus habitantes también deba dejar el distrito para trabajar, ya que la mayor parte del comercio se compone de negocios pequeños como sodas, barberías, bazares y salones de belleza.

Como una forma de solventar estas necesidades tanto educativas como laborales, la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia ha impulsado la creación del Instituto de Innovación Social Digital, y de esta forma, contribuir al desarrollo social del distrito y

adicionalmente, orientar al distrito hacia una industria tecnológica.

Para llevar a cabo esta iniciativa, se debe contar con un panorama gerencial claro, por lo cual es necesario utilizar técnicas de análisis administrativo y financiero que permitan conocer la capacidad organizacional de la ADISR en estas áreas, y que a partir de ello se pueda dar el desarrollo efectivo del Instituto de Innovación Social Digital. A través de la información obtenida en dicho análisis, se presentarán escenarios financieros y un plan estratégico que permita al instituto funcionar de forma estable a lo largo del tiempo, y añadir valor a la comunidad.

1.1.1 Interrogante de la investigación

¿Cuál es la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025?

1.1.2 Justificación de la investigación

Para que una organización pueda mantenerse en el tiempo tanto de forma administrativa como financiera, es necesario que desarrolle estrategias sostenibles (Reyes, 2021, p. 813). Estas estrategias deben integrar las buenas prácticas de gestión organizacional que impulsen el éxito. Por ejemplo, toma de decisiones basadas en información que permitirá seleccionar las opciones que contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos, fomentar el desarrollo de la comunidad, reinvertir sus recursos en actividades que mejoren las condiciones de vida de las personas y generen mayor visibilidad en el cantón y desarrollo de la Asociación.

Con el transcurso del tiempo, las comunidades modernas han priorizado su crecimiento en ámbitos diversos como el económico, social y cultural. En respuesta a estas necesidades, dichas comunidades han establecido Asociaciones de Desarrollo Integral (ADI) y han implementado estrategias de gestión eficaces, con el propósito de reducir las desigualdades presentes y proporcionar un impacto significativo a todos los segmentos de la población.

El distrito central de San Rafael de Heredia, reconociendo la importancia de estos valores, decide crear su propia Asociación de Desarrollo Integral. Este esfuerzo se centra en promover la inclusión social, el empoderamiento colectivo y el compromiso ético, además de impulsar la innovación social.

Desde hace algunos años, la asociación ha tomado un enfoque tecnológico, con el fin de satisfacer las necesidades educativas y laborales de los habitantes del distrito en este ámbito. Parte de los esfuerzos que se realizan para llevar esto a cabo, se indican en los planes de trabajo anuales de la ADISR. Dentro de las actividades que se realizan actualmente para el beneficio de la comunidad se encuentran:

Tabla 1

Actividades realizadas por la ADISR.

Actividad	Descripción
Centros Comunitario Inteligente de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia	Corresponde a un laboratorio de computadoras que se encuentra disponible para uso gratuito de la comunidad.

Capacitación Gratuita para la Comunidad	Corresponde a una serie de cursos y talleres gratuitos que son impartidos por miembros de la comunidad y estudiantes que realizan su Trabajo Comunal Universitario. Son certificados por el MICITT.
Convenios con empresas privadas y otras organizaciones	Estos convenios permiten que las personas del distrito puedan acceder a cursos impartidos por empresas privadas a un bajo costo. Entre ellos, se encuentra el Grupo VLKids-CR.

Fuente: Ruiz, M. (2024)

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Adicionalmente, se encuentran en proceso distintos proyectos enfocados al progreso digital del distrito central:

Tabla 2

Proyectos para el progreso digital

Nombre del Proyecto	Objetivo	Fecha de cumplimiento
Academia Cisco, Oracle Y Latam (CECI - LINC)	Promover el voluntariado para identificar instructores que impartan los cursos.	Junio 2026
Convenio Pangea Holding	Firmar convenio con Pangea Holding para la administración del correo electrónico, hospedaje y diseño páginas de la ADI y el IISD.	Junio 2026

Fuente: Plan de Trabajo, Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Alineado a los proyectos anteriores, se ha propuesto el "Instituto de Innovación Social Digital". Uno de los puntos más importantes de este proyecto, es que la Unión Europea (UE) plantea un modelo de Innovación Social Digital para promover el desarrollo sostenible de nuevas economías y la sociedad digital, esto impulsado por el gran auge que están teniendo las tecnologías digitales en todo el mundo (Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, 2024, p. 2). Es a partir de la referencia que plantea la Unión Europea, y un acuerdo de cooperación con la Generalitat de Cataluña (Barcelona, España), la Academia Internacional de Transformación del Trabajo y el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo que se adapta un modelo para que sea implementado en América Latina, y principalmente que cumpla el objetivo de promover el desarrollo comunal.

El Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) se posiciona como una organización líder en América Latina en la implementación de teletrabajo, innovación social digital y modernización del entorno laboral. Esta organización sin fines de lucro tiene como objetivo mejorar las comunidades y el ambiente mediante el uso de tecnologías digitales, promoviendo nuevas prácticas laborales que sean inclusivas y sostenibles. A través de programas de formación, acompañamiento y certificación, el CIDTT apoya la creación de empleos de calidad y el desarrollo humano, facilitando la modernización en empresas, pymes y asociaciones comunales (CIDTT, 2024, párr. 1).

Según lo indica la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024), en el documento de referencias de implementación y alcances IISD 27-7, el Instituto de Innovación Digital tiene

como misión “promover el uso de tecnologías digitales para fomentar el desarrollo social, económico y ambiental” (2024, p. 2), colaborando estrechamente con la Asociación para fortalecer el crecimiento comunitario mediante estas tecnologías.

Según el documento “Acuerdo Específico entre la Asociación Desarrollo Integral San Rafael de Heredia y el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo para Administrar el Instituto Nacional de Innovación Social Digital (2017)”, ambas instituciones trabajan de manera conjunta en el establecimiento de un marco de estrategias administrativas y financieras. Además, el CIDTT en dicho convenio cuenta con las siguientes obligaciones para el buen desarrollo del IISD:

1. Aportar su estructura organizativa, representación legal, gestión financiera y contable para gestionar las operaciones del Instituto.
2. Aportar el diseño de contenidos, metodologías, mallas curriculares de los programas formativos, investigaciones, talleres y encuentros que se realicen en el marco de acción del Instituto de acuerdo con el modelo de ISD.
3. Apoyar por medio de su Red Colaborativa Nacional e Internacional la participación de personas expertas en las diferentes disciplinas que cubre el Instituto.
4. Facilitar el establecimiento de alianzas con organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, que apoyen las acciones del Instituto.
5. Nombrar representantes en el Consejo Directivo del Instituto, de acuerdo con lo que establece el Manual de Organización.
6. Otras acciones específicas que se definan de común acuerdo.

El Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD), como se indica en el documento IISD 27-7, destaca la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como un marco global para abordar desafíos y cumplir objetivos. Integrarlos en la administración financiera proporciona una guía integral para la estabilidad. Además, uno de los principales ejes de apoyo es el Objetivo ODS N°11: “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (IISD 27-7, 2024, p. 12). Este objetivo se centra en la planificación urbana y el desarrollo de comunidades resilientes, mejorando así la rentabilidad y la sostenibilidad.

Según la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024), el efecto de este proyecto se ve reflejado no solo en el distrito central de San Rafael, sino también en programas nacionales e internacionales como: Plan Nacional de Desarrollo (MIDEPLAN); Plan Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación (MICITT 2022-2027); Programa Emprendimientos Productivos (DINADECO); Plan Nacional de Desarrollo a la Comunidad (CONADECO); Planes Regionales Desarrollo Comunal; Estrategia Nacional de Empleo “Brete” (MTSS); Programa de Innovación y Desarrollo (IFAM); Proyectos de Desarrollo Rural (INDER); y, Programa Desarrollo Socio Productivo Comunal (IMAS). (p. 6).

En el año 2022, la Junta Directiva de ADISR y la Junta Directiva de CIDTT, aprueban el acuerdo para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital, que se encuentra en etapa de planificación, por lo que resulta crucial realizar una evaluación de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, Heredia.

Esto permite conocer si está en capacidad de hacerle garantizar la estabilidad del proyecto a largo plazo. Un análisis profundo facilita la implementación de prácticas innovadoras que mejoren la eficiencia y eficacia de los servicios, beneficiando tanto a la comunidad local como a todas las personas interesadas en mejorar sus habilidades y desarrollo personal mediante la digitalización y la innovación, en el Instituto de Innovación Social Digital.

El proyecto tiene el potencial de transformar comunidades locales mediante la capacitación y el empoderamiento con tecnologías digitales, conduciendo a una mayor inclusión social, oportunidades laborales y emprendimientos. La digitalización de la sociedad es un factor clave para cerrar brechas de desigualdad y promover un desarrollo social inclusivo y duradero (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2024). Esto funciona como un modelo de referencia para proyectos similares, identificando mejores prácticas en la gestión donde el proyecto actúa como catalizador para otras iniciativas de innovación social en la región.

Se lleva a cabo un análisis para diseñar un plan estratégico que refuerce la estructura organizativa, gestione eficientemente los riesgos y optimice los recursos disponibles, cruciales para brindar estabilidad al proyecto, y el beneficio en la comunidad esperado. Se identificarán fuentes de financiamiento diversificadas que aseguren la continuidad del proyecto, ayudando a la Asociación a gestionar mejor sus recursos y garantizar la viabilidad económica del Instituto de Innovación Social Digital.

1.1.3 Delimitación temporal, espacial (provincia, cantón, distrito, calles y avenidas), institucional (Estado) y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda)

- **Delimitación temporal.** Esta investigación se delimita al periodo 2021-2024.
- **Delimitación espacial.** Se desarrolla en el distrito central de San Rafael de Heredia, su dirección específica es “costado norte de la Cruz Roja, Calle 4, San Rafael, Costa Rica”.
- **Delimitación organizacional.** Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, Heredia.
- **Enfoque.** Desde la Administración.
- **Ámbito.** Desde la Gestión Financiera.
- **Moneda.** Colón costarricense y su símbolo “₡”.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.
2. Valorar la gestión financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.

3. Presentar escenarios financieros del proyecto "Instituto de Innovación Social Digital" de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael de Heredia, para la toma de decisiones a partir del 2025.
4. Generar un Plan Estratégico para el "Instituto de Innovación Social Digital" en la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, con el fin de generar valor y permita la estabilidad del proyecto, a partir del 2025.

1.3 Modelo de análisis

Con el objetivo de realizar un análisis de la gestión administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo del distrito central de San Rafael (ADISR), Heredia, proyección de escenarios financieros del "Instituto de Innovación Social Digital", así como la generación de un Plan Estratégico, se presenta la siguiente tabla con el modelo de análisis.

1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Tabla 3

Modelo de análisis

Variable	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Gestión Administrativa	Según indican Mendoza y Moreira (2021) la gestión administrativa consiste en un “conjunto de actividades con el propósito de dirigir las tareas y recursos de la organización y tiene la capacidad de controlar y coordinar los distintos roles dentro de una organización con la finalidad de prevenir y resolver problemas, así como alcanzar los objetivos planteados.” (p. 618)	La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realizan para que la organización funcione y cumpla sus objetivos. <ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organizacional. ● Objetivos estratégicos. ● Servicios. ● Infraestructura. Guevara et al., (2024).	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis documental. ● Cuestionario. ● Entrevista semiestructurada. ● Observación.
Gestión Financiera	Según indican Pérez y Veiga (2023, p.14) la gestión financiera se entiende como la “administración de la inversión, la financiación, la información, los riesgos y la gestión de los flujos monetarios de las operaciones.”	La gestión financiera es la práctica relacionada con el control de la rentabilidad de la organización, y la toma de decisiones enfocada en mantener la estabilidad a largo plazo para su óptimo funcionamiento. <ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto. ● Estado de Situación. ● Estado de Resultados. ● Flujo de Efectivo Guevara et al., (2024).	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis horizontal y análisis vertical. ● Razones Financieras.
Escenarios Financieros	Según lo menciona la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (2024, p. 2), los	Los escenarios financieros se miden a través de la evaluación de diferentes supuestos. Estos,	<ul style="list-style-type: none"> ● Escenarios financieros en Excel. ● Análisis de escenarios

	escenarios financieros son una herramienta de planificación financiera, que consiste en analizar los resultados actuales de una empresa y evidenciar el grado de afectación que pueden experimentar ante circunstancias internas o externas, mediante la simulación de escenarios posibles.	<p>permiten tener una visión futura de lo que puede ocurrir con la gestión financiera del Instituto de Innovación Social Digital:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Punto de Equilibrio. ● Ingresos proyectados. ● Gastos proyectados. ● Utilidad proyectada. <p>Guevara et al., (2024).</p>	financieros.
Plan Estratégico	"El ámbito financiero se centra en la creación de una ventaja competitiva sostenible a través del análisis y posicionamiento dentro de una industria específica. Porter señala que un plan estratégico efectivo no solo considera la selección de una estrategia adecuada para competir, sino que también incluye la comprensión profunda de las fuerzas que influyen en la competencia" (Porter, 2021, p.45).	<p>El plan estratégico es una herramienta de gestión que permite el desarrollo e implementación de diferentes actividades para cumplir los objetivos de la organización. Para medir el éxito del Plan Estratégico del "Instituto de Innovación Social Digital, estos indicadores proporcionan una visión integral del rendimiento tanto financiero como administrativo del proyecto, ayudándote a tomar decisiones informadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de los objetivos estratégicos. ● % de crecimiento de ingresos. ● % de aumento en el índice de Desarrollo Social. ● % de Satisfacción de los Usuarios. <p>Guevara et al., (2024).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Propuesta de plan estratégico. ● Entrevista semiestructurada. ● Análisis documental.

Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Guevara et al., 2024.

1.3.2 Relaciones e interrelaciones

Figura 3

Modelo de análisis del tema de investigación



Fuente: Objetivos de la investigación.

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Para el desarrollo efectivo del análisis de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, se requiere de la recopilación de información relevante relacionada con las variables del estudio. Las variables de la investigación se enfocan en cuatro áreas: La gestión administrativa, tomando en cuenta aspectos como la estructura organizacional, objetivos estratégicos, servicios e infraestructura de la ADISR.

Como segunda variable, la gestión financiera, implica valorar indicadores como el presupuesto, Estados de Situación, Estado de Resultados, Flujo de Efectivo y la tercera variable, enfatiza sobre la proyección de escenarios financieros, lo cual implica estimar elementos tales como punto de equilibrio e ingresos, gastos y utilidad proyectada de la institución.

Finalmente, la cuarta variable corresponde a la propuesta de un Plan Estratégico administrativo y financiero dirigido al Instituto de Innovación Social Digital, enfocado en generar valor y eficiencia al mismo. Con el fin de evaluar su efecto, se utilizan indicadores clave como el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, el porcentaje de crecimiento de ingresos y de aumento de Índice de Desarrollo Social y, por último, el porcentaje de satisfacción de los usuarios.

Con base en lo anterior, cada variable se interrelaciona debido a que, al contar con una eficiente gestión administrativa, se puede optar por desarrollar una planificación financiera exitosa y, por consiguiente, realizar escenarios financieros que brindan distintos panoramas para la elaboración de un Plan Estratégico de trabajo.

1.4 Estrategia de investigación aplicada

En esta sección, la estrategia de investigación aplicada corresponde al enfoque metodológico que permite resolver el problema planteado mediante la aplicación de teorías, métodos y técnicas para obtener los resultados que generen mayor impacto.

1.4.1 Tipo de investigación

La investigación es un proceso que utilizan los profesionales de diferentes ámbitos para dar respuesta a diferentes interrogantes, e inicia cuando hay conciencia de la existencia de un problema. Este proceso permite a los profesionales expandir su conocimiento. Para Thomas, C. (citado por Toscano, A. et al., 2023):

El significado literal de la investigación hace referencia a una búsqueda meticulosa, sin embargo, en el uso popular, la investigación es tomada como una búsqueda sistemática para responder a una pregunta en particular o en su efecto, para resolver un problema, incluso para recopilar información si es el caso de un proyecto (p. 17).

Se considera a la investigación como un proceso, porque sigue una serie de pasos que permiten llegar a una solución o respuesta al problema planteado; crítico, porque permite exponer el criterio profesional posterior al análisis de los datos e información recolectada; y es empírica, porque permite utilizar experiencias y aprendizajes obtenidos durante el proceso investigativo.

La definición de la interrogante y desarrollo de los objetivos permite identificar el tipo de investigación que se debe llevar a cabo para dar una respuesta sólida y fundamentada, a la interrogante planteada. Para ello, se utiliza una investigación descriptiva con un enfoque mixto.

1.4.1.1 Enfoque Mixto

Debido al objetivo de la investigación, se ha establecido que el enfoque es de tipo mixto. La justificación que sustenta las bases del enfoque mixto, son los que mencionan Vizcaíno, Cedeño, y Maldonado (2024):

El enfoque mixto en la investigación es una estrategia que amalgama tanto elementos cualitativos como cuantitativos en un solo estudio. Su objetivo es aprovechar las fortalezas de ambos enfoques para lograr una comprensión más profunda y completa del fenómeno en cuestión. Esto implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos de manera simultánea o en fases sucesivas (p. 6).

La implementación de un enfoque mixto involucra la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, utilizando las fortalezas de ambos tipos de investigación. Según Murillo, M. et al., (2023):

La investigación cuantitativa es comprendida como aquella según la cual se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Estudia la asociación o relación de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los productos objetivos del manejo de una muestra con el fin de inferir resultados aplicados a toda la población de la cual procede esa muestra (p. 25).

Por otro lado, se encuentra la investigación cualitativa la cual, según Murillo, M. et al., (2023): Se trata de una aproximación a la investigación que se centra en la interpretación de los significados y experiencias de las personas, y que busca comprender la complejidad de los fenómenos sociales en su contexto natural. Esta metodología se basa en la recolección de datos no

estructurados, como entrevistas, observaciones, diarios y documentos, y utiliza técnicas de análisis interpretativo para comprender los datos y construir conocimiento (p. 100).

Basado en las descripciones anteriores, y siguiendo la línea de lo expuesto en la definición del enfoque mixto, se aprovechan las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa, de la siguiente manera:

- El enfoque cuantitativo, incluye la valoración de la gestión financiera, lo cual implica el análisis de datos numéricos, indicadores financieros, y la creación de escenarios financieros, además de buscar las relaciones entre las diferentes variables.
- Se incluye la investigación cualitativa, ya que esta involucra el análisis de la gestión administrativa y la formulación de un plan estratégico, aspectos que requieren una comprensión profunda de los procesos, políticas y prácticas administrativas, así como de las percepciones y experiencias de los involucrados en la gestión administrativa.

La presente investigación se desarrolla en un 60% de manera cuantitativa, y un 40% de manera cualitativa. Estos enfoques permiten responder a la interrogante de investigación planteada, y dar conclusiones sólidas a cada uno de los objetivos.

1.4.1.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva, permite documentar las gestiones como están ocurriendo, identificar y analizar patrones de tendencia dentro de los datos recolectados, describir la relación entre diferentes variables, y generar datos que se puedan utilizar como referencia y facilite la toma de decisiones por medio de diferentes escenarios. Este tipo de investigación proporciona información detallada acerca del objeto de estudio en una realidad concreta y bien definida (Taíman, 2022, p. 15).

Por medio de este tipo de investigación se brinda una comprensión clara y precisa del objeto de estudio. Además, permite describir la situación actual administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, Heredia, proporcionando una base sólida sobre la cual construir una propuesta de plan estratégico que permita asegurar la estabilidad del “Instituto de Innovación Social Digital”. La información obtenida con la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos permite comprender el comportamiento de la gestión administrativa y financiera de la ADISR, y contribuir al desarrollo de una sólida propuesta.

1.4.2 Fuentes de investigación

Los procesos investigativos requieren de datos e información importante que permita analizar el tema planteado, y obtener fundamentos sólidos que respalden los argumentos. Las fuentes de investigación corresponden a los medios de los cuales se puede extraer la información, la cual se puede ubicar en libros, revistas, artículos, tesis, páginas web, informes, entrevistas, diccionarios, proyectos de investigación. Se dividen principalmente en dos tipos de fuentes, las primarias y las secundarias.

- **Fuentes primarias.** Se define a las fuentes primarias según Menjívar (2021), como “aquella obtenida mediante la aplicación de una o varias técnicas de obtención de datos

realizada directamente por la persona o institución que investiga (censos, encuestas, entrevistas, grupos focales, etcétera)” (p.79).

Son aquellas fuentes que ofrecen información de primera mano, sin ningún tipo de interpretación previa ya que es material original. Algunas de las fuentes primarias que se utilizan son:

- Entrevistas creadas por el equipo.
- Resultados de instrumentos.
- Todo lo generado a partir de los instrumentos utilizados.
- Observación.

Estas fuentes permiten el análisis e interpretación de la información de primera mano. Toda la información es proporcionada por la ADI de San Rafael, Heredia.

- **Fuentes secundarias.** Las fuentes secundarias, según la Universidad de Puerto Rico (2024) dice que “el contenido de una fuente secundaria alude a una fuente primaria. El autor o la autora expone, explica o interpreta información producida por alguien más” (párr. 1).

Como parte de las fuentes secundarias se encuentran:

- Libros.
- Artículos académicos.
- Análisis de expertos.
- Tesis.
- Artículos científicos.
- Sitios web.
- Plan de trabajo.

Este tipo de fuentes son importantes porque permiten situar el tema de investigación dentro de un mejor contexto, facilitando su comprensión y vinculación con otros trabajos y teorías de expertos. Es fundamental para la estructuración de un marco teórico y conceptual con el respaldo argumental suficiente que propicie una mejor interpretación y análisis de la información.

1.4.3 Población

1.4.3.1 Definición y caracterización de la población de estudio

La población es el conjunto de personas o elementos de los cuales se quiere obtener información o realizar un determinado estudio. Para Pantoja, M. et al., (2022), es el conjunto de elementos (personas, animales, cosas, hechos, entre otros) que son objeto de estudio. Una población debe estar perfectamente delimitada para lo cual se consideran las características de contenido, de lugar y de tiempo” (p. 166).

Basado en lo anterior, en esta investigación se trabaja con las siguientes poblaciones:

Tabla 4

Población de la investigación

Clasificación	Población
---------------	-----------

Población A	<p>Población de la Asociación de Desarrollo de San Rafael, Heredia. La población está compuesta por la Junta Directiva de la ADISR que se compone de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Un presidente ● Un vicepresidente ● Un secretario ● Un tesorero ● Una fiscalía ● Tres vocales <p>Adicionalmente, se toma una muestra por conveniencia de los 10 asociados que tiene la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, los cuales, quienes han tenido mayor interés en las actividades y proyectos realizados por la ADISR, esta muestra se compone de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres suplentes para la junta directiva • Tres integrantes del Comité Tutelar de la Niñez y Adolescencia • Dos representantes de la comisión municipal de emergencias • Dos asociados que participan activamente en las actividades de la asociación.
Población B	<p>Como principales actores involucrados en el proyecto, se encuentran 3 representantes de organizaciones asociadas con la ADISR para la implementación del Instituto de Innovación Social Digital, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presidente del Centro Internacional para el Desarrollo del Trabajo. ● Presidente de la Academia de Transformación Digital. <p>La aplicación de los instrumentos para la recolección de información a estos representantes permite obtener información de primera mano sobre el IISD.</p>
Población C	<p>Estados financieros de la Asociación de Desarrollo de San Rafael, Heredia. La población está compuesta por el Balance General y el Estado de Resultados de la ADI.</p>

Elaboración: Guevara et al., 2024.

1.4.4 Recopilación de los datos

En este apartado se detallan los métodos, técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de los datos, con el objetivo de obtener la información que permita el análisis y desarrollo del estudio. Este es un proceso de recolección, organización y análisis de información, el cual permite responder a la interrogante de investigación planteada. La calidad del proceso tiene un impacto directo en la validez de los resultados y en las respectivas conclusiones de la investigación.

Según Escalonilla 2021, los métodos y técnicas de investigación son:

Procedimientos que siguen los investigadores para obtener los datos necesarios en su aproximación al objeto de estudio. Su importancia radica en que son la garantía de la científicidad. La aplicación más o menos estandarizada de esos modelos de actuación es lo que garantiza la validez científica del trabajo de investigación y, por consiguiente, del conocimiento que se obtiene (p. 2).

Esta investigación utiliza métodos y técnicas desde un enfoque mixto, lo que permite integrar elementos cuantitativos y cualitativos. La información recolectada permite realizar un análisis de la gestión administrativa y financiera de la ADI de San Rafael. Es por ello por lo que el método mixto resulta de gran utilidad en la recolección de datos. A continuación, se describen los métodos y técnicas necesarias para la recolección de la información que permita el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados.

a) Análisis documental. De acuerdo con Olivares (2021) el análisis documental “es uno de los procedimientos más importantes dentro del tratamiento y utilización de un recurso de información, esto debido a que expresa el contenido que constituye a este, ayudando así a su conservación y posterior recuperación” (p. 6). El análisis documental es una de las herramientas técnicas regularmente utilizadas dentro del enfoque investigativo, proporcionando un orden establecido y la recuperación eficiente de las unidades de información implicadas.

Para efectos de esta investigación, se aplica esta técnica mediante el uso de una matriz de análisis documental con el objetivo de obtener la descripción, citas relevantes, relación y las observaciones de análisis correspondientes a toda documentación proporcionada por la asociación como sus estatutos, normativas administrativas, manuales de procedimiento, estados financieros y documentos de referencias sobre el Instituto de Innovación Social Digital, con el fin de validar y corroborar de datos de interés. Además, esta técnica permite analizar la estructura organizacional y los planes estratégicos de la ADI.

El Anexo 1 presenta una matriz de análisis documental que contiene una recopilación detallada de documentos clave relacionados con la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael y el Instituto de Innovación Social Digital. Cada documento en la matriz se describe brevemente, identificando su relación con variables como la gestión administrativa, financiera y estratégica. Además, se incluye un análisis de la relevancia de cada documento para la investigación, destacando cómo contribuye al desarrollo del plan estratégico y a la comprensión de la estructura organizacional y operativa de la asociación.

Este anexo es fundamental porque permite validar y contrastar información relevante sobre los objetivos estratégicos, la planificación financiera y la gestión de recursos de la asociación y el instituto. Al integrar estos documentos en el análisis, se obtiene una base sólida para fundamentar decisiones estratégicas y operativas, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y crecimiento del proyecto a largo plazo.

b) Análisis de estados financieros. El análisis de estados financieros es una de las prácticas más importantes que toda empresa u organización debe implementar para tener un desarrollo financiero sostenible a largo plazo. Permite a la junta directiva, a la gerencia o a los responsables de la organización, tomar decisiones informadas y orientadas a la mejora financiera. Es por lo anterior que Marcillo, Aguilar, y Gutiérrez (2021), mencionan que:

Los análisis financieros son considerados una pieza fundamental para poder detectar la situación, así como el desempeño tanto económico como el financiero que tiene toda organización, por medio del cual se puede detectar las dificultades y luego poder realizar las correcciones necesarias (p. 2).

Para comprender la gestión financiera de la ADISR, es necesario utilizar herramientas como el análisis vertical, el análisis horizontal y el análisis de razones financieras de los estados de resultados emitidos desde el año 2021 hasta el año 2023.

El instrumento de estados financieros, contienen los análisis financieros correspondientes a los periodos 2021-2022, 2022-2023, y 2023-2024, respectivamente. Incluye un análisis vertical y sus gráficos, los cuales permiten evaluar la estructura de los estados financieros, mostrando la proporción de cada partida en relación con el total, lo que facilita identificar áreas que absorben

más recursos o generan más ingresos. Asimismo, cuentan con un análisis horizontal, que compara las variaciones de las partidas financieras entre periodos, proporcionando información clave sobre el crecimiento o disminución de ingresos, gastos y otros indicadores importantes a lo largo del tiempo. Adicionalmente, se presentan razones financieras que miden distintos aspectos clave: liquidez, para evaluar la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; actividad, el cual mide la eficiencia operativa en la utilización de sus activos; endeudamiento, que refleja el nivel de riesgo financiero de la organización al analizar su dependencia de la deuda; y rentabilidad, que mide el retorno generado sobre las ventas o inversiones. Estos análisis y gráficos ofrecen una visión integral sobre la salud financiera de la organización en los últimos años.

c) Análisis de datos históricos. Con el fin de establecer un modelo de trabajo futuro para el Centro de Innovación Social Digital, es necesario evaluar los patrones de comportamiento que ha tenido la ADISR durante el periodo 2021-2024. Para ello, FXCM (2021), un proveedor líder de trading de divisas en línea, trading de CFD y servicios relacionados, menciona que:

El análisis de datos históricos es el estudio del comportamiento del mercado durante un período de tiempo determinado. La frase "comportamiento del mercado" se utiliza en referencia a las muchas facetas diferentes del mercado y sus interacciones. Los datos registrados relacionados con el mercado, como el precio, la volatilidad y el volumen, pueden cuantificarse y estudiarse durante un período definido (párr. 2).

Adaptando la definición anterior a esta investigación, el análisis de datos históricos comprende el estudio de los estados financieros, y los resultados de la aplicación de herramientas de análisis financiero, con el propósito de determinar el comportamiento de los datos proporcionados para evaluar la gestión financiera de la ADI, esto proporciona una base sólida para la formulación de estrategias que fortalezcan su estabilidad.

Este instrumento se aplica principalmente a la evaluación de la gestión administrativa y financiera, identificando cómo se gestionan los recursos e infraestructura disponible. Además, sirve como base para crear los escenarios financieros que apoyan la planificación y la toma de decisiones.

d) Análisis de escenarios financieros. Según Fernández (2024), el análisis de escenarios: El análisis de escenarios implica la construcción de diferentes modelos basados en una serie de supuestos a futuro sobre cómo pueden evolucionar ciertos factores clave del mercado, como tasas de interés, crecimiento económico, políticas gubernamentales, entre otros. Estos escenarios pueden ser retrospectivos, analizando cómo un fondo ha respondido a eventos pasados específicos, o pueden ser hipotéticos, considerando posibles sucesos futuros (párr. 3).

Los escenarios que se proyectan para el análisis financiero son:

- **Optimista.** Es el escenario ideal donde el IISD tiene buenos niveles de ingreso de cursos y consultorías, y apoyo económico de sus alianzas estratégicas.
- **Realista.** Es un escenario intermedio donde los niveles de ingreso por cursos, consultorías y apoyo de alianzas es moderado.
- **Pesimista.** Es un escenario donde los niveles de ingresos por cursos, consultorías y apoyo de alianzas es muy bajo y el IISD se enfrenta a muchas dificultades financieras.

Se crean escenarios financieros en la plataforma Excel, permitiendo realizar un análisis comparativo entre ellos. Esto facilita el poder determinar cuáles son los efectos de que se lleven a cabo uno u otro escenario, para identificar sus riesgos potenciales.

e) Cuestionario. Según Arias et al (2023), el cuestionario es un instrumento de recolección de datos utilizado comúnmente en los trabajos de investigación científica. Consta de un conjunto de preguntas presentadas y numeradas en una tabla y una serie de posibles respuestas que la persona encuestada debe responder. No existen respuestas correctas o incorrectas, todas las respuestas llevan a un resultado diferente y se aplican a una población conformada por personas (p. 21).

El cuestionario es aplicado a los miembros de la junta directiva de la ADISR, y a un grupo de asociados seleccionados, bajo el criterio de que tiene una alta participación en las actividades de la ADISR. Su opinión es de gran importancia, ya que permite identificar cómo ha sido la gestión administrativa en el periodo establecido.

El cuestionario ubicado en el anexo 2 tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Asociación de Desarrollo Integral del Cantón de San Rafael (ADISR) durante el período 2021-2024, así como la percepción de la comunidad sobre su alcance, gobernanza, retos locales, eficiencia administrativa e innovación. Consta de 20 preguntas, estructuradas en preguntas cerradas con escala Likert de 5 puntos (desde "Totalmente en desacuerdo" hasta "Totalmente de acuerdo") y preguntas abiertas para respuestas detalladas. Las preguntas están organizadas en seis categorías: cumplimiento de objetivos estratégicos, gestión comunitaria, gobernanza, retos locales, eficiencia administrativa e innovación.

f) Entrevista semiestructurada. La entrevista semiestructurada es una técnica de recopilación de información de gran utilidad y según Lopezosa et al (2022), es caracterizada por “su flexibilidad, ya que, aunque parten de un conjunto de preguntas previas, el entrevistado pueden contestar de forma abierta evitando así la elección de respuestas específicas” (p. 1). Asimismo, el autor menciona que esta tipología de entrevista permite la obtención de resultados menos sistemáticos, recogiendo información de gran riqueza, ya que las personas entrevistadas sienten mayor libertad de expresión al brindar sus respectivas respuestas.

Para efectos de la investigación, esta técnica es desarrollada como trabajo de campo mediante una estructura de preguntas planificadas y flexibilizadas dirigidas al presidente de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael para obtener información cualitativa detallada sobre cómo se percibe la gestión administrativa.

Asimismo, este instrumento es aplicado a socios estratégicos de la ADI como el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo y Academia de Transformación Digital, con la finalidad de integrar a estas entidades en el Plan estratégico administrativo y financiero propuesto para el desarrollo óptimo del Instituto de Innovación Social Digital.

El instrumento por aplicar es una entrevista semiestructurada ubicada en el anexo 3, diseñada a fin de evaluar la gestión administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia. Está estructurada en diferentes secciones que cubren aspectos claves como la planificación estratégica, el cumplimiento de los objetivos y los retos enfrentados durante el periodo 2021-2024. La entrevista contiene preguntas abiertas que permiten obtener respuestas detalladas del entrevistado, como presidente de la junta directiva, sobre

su rol, la misión de la asociación, los logros alcanzados, los desafíos y las lecciones aprendidas. También, aborda temas sobre los recursos físicos y tecnológicos disponibles dirigidos al instituto y las expectativas sobre la gestión futura. La entrevista se cierra con una invitación a compartir cualquier otro aspecto relevante que no se haya cubierto.

La entrevista semiestructurada del anexo 4 tiene como objetivo recabar información clave con la intención de diseñar un Plan Estratégico que asegure la estabilidad del Instituto de Innovación Social Digital a partir de 2025. Se exploran varios ejes, como la visión de las organizaciones sobre los aportes del instituto, el apoyo financiero que pueden ofrecer, su contribución en recursos humanos, infraestructura y tecnología, así como posibles alianzas estratégicas. También, se discute cómo medir el impacto social y fomentar la innovación. Esta información facilita desarrollar estrategias que garanticen el crecimiento y estabilidad del instituto.

g) Observación. Según Neubert (2023), “las observaciones implican una participación prolongada en el entorno del tema, en el que el investigador utiliza todos sus sentidos para explorar el tema. En su entorno real. Existe la observación no participante y la observación participante” (p. 18). Esta técnica concede observar y registrar la información necesaria para desarrollar la variable de infraestructura y actividades que realiza la ADISR, ya que, por medio de visitas a sus instalaciones, se documenta por medio de imágenes fotográficas ambas variables.

En este proceso se utiliza una guía de observación, que según Fonseca y Corona (2021), “está constituida por una serie de aspectos a considerar por el evaluador durante el proceso de observación, y que lo conducen en esta actividad” (p. 3). Este instrumento permite al equipo investigador enfocarse en los elementos que forman parte del objeto de estudio con motivo de recolectar los datos pertinentes.

La Guía de observación presentada en el anexo 5 de instalaciones tiene como finalidad evaluar si la infraestructura del edificio donde se establece el Instituto de Innovación Social Digital cumple con las normativas costarricenses vigentes. Se observan aspectos clave como los permisos oficiales, entre ellos el Permiso Sanitario de Funcionamiento, la Licencia Municipal, la certificación del Cuerpo de Bomberos, y la acreditación del SINAES. También se verifica el cumplimiento de la Ley 7600, asegurando que las instalaciones sean accesibles para personas con discapacidades, con rampas, baños adaptados, señalización en braille, y rutas de evacuación claras. En cuanto a seguridad, se evalúan los sistemas contra incendios, extintores y la capacitación del personal en emergencias. Además, se observan las condiciones de higiene, la gestión de residuos y el control de plagas.

Otro aspecto clave es la revisión de la infraestructura educativa y tecnológica, verificando que cumpla con los estándares exigidos por el Sistema Nacional de Acreditación y el Marco Nacional de Cualificaciones, garantizando que el edificio cuente con aulas adecuadas, laboratorios y conexiones tecnológicas óptimas con vistas a ofrecer educación de calidad. El objetivo final de esta observación es asegurar que el edificio y su infraestructura ofrecen un entorno seguro, accesible y adecuado para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital, permitiendo así una operación eficiente y sostenible en el largo plazo

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

A continuación, se describen los objetivos, variables, indicadores, instrumentos tipo de

instrumento (cuantitativo o cualitativo) y fuentes utilizadas para el proceso investigativo.

Tabla 5

Objetivos, variables, indicadores, instrumentos y fuentes

Objetivo	Variable	Indicadores	Instrumentos	Fuentes
1. Identificar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional. • Objetivos estratégicos. • Servicios. • Infraestructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario. • Entrevista semiestructurada. • Guía de Observación. • Matriz de análisis documental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos internos de la ADISR • Instalaciones ADISR • Presidente de la ADISR. • Asociados de la ADISR • Presidente del Centro Internacional para el Desarrollo del Trabajo. • Presidente de la Federación de Uniones Zonales de Heredia. • Presidente de la Academia de Transformación Digital.
2. Valorar la gestión financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.	Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto. • Estado de Situación. • Estado de Resultados. • Flujo de Efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis horizontal y vertical. • Razones financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros.
3. Presentar escenarios financieros del proyecto "Instituto de Innovación Social Digital" de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central	Escenarios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Punto de Equilibrio. • Ingresos proyectados. • Gastos proyectados. • Utilidad proyectada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenarios financieros en Excel. • Análisis de escenarios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de la ADISR. • Documentos internos de la ADISR • Presidente del Centro Internacional para el

de San Rafael de Heredia, para la toma de decisiones a partir del 2025.				Desarrollo del Trabajo. <ul style="list-style-type: none"> ● Presidente de la Federación de Uniones Zonales de Heredia. ● Presidente de la Academia de Transformación Digital.
4. Generar un Plan Estratégico para el "Instituto de Innovación Social Digital" en la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, con el fin de generar valor y permita la estabilidad del proyecto, a partir del 2025.	Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de los objetivos estratégicos. ● % de crecimiento de ingresos. ● % de aumento en el índice de Desarrollo Social. ● % de Satisfacción de los Usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Propuesta de plan estratégico. ● Entrevista semiestructurada. ● Análisis documental. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Documentos internos de la ADISR ● Presidente de la ADISR. ● Presidente del Centro Internacional para el Desarrollo del Trabajo. ● Presidente de la Federación de Uniones Zonales de Heredia. ● Presidente de la Academia de Transformación Digital.

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Por otro lado, se describen en la siguiente tabla los alcances y las limitaciones de cada variable y sus respectivos indicadores.

Tabla 6

Alcances y limitaciones

Variable	Indicador	Alcances	Limitaciones
Gestión Administrativa	Estructura organizacional.	Desde el análisis de la estructura organizacional de la ADI San Rafael, identificando la necesidad de fortalecer el modelo organizativo, hasta la recomendación de fortalecer la profesionalización de la gestión y la integración de nuevas generaciones en la organización.	Sesgo en la percepción de los colaboradores que trabajan en la organización para responder.
	Objetivos estratégicos.	Desde el análisis de la ejecución planes estratégicos de los últimos 3 años, hasta identificar la necesidad de estandarizar	No se tienen indicadores de gestión establecidos para cada objetivo, dado lo anterior, el

		procesos y crear un sistema de gestión documental adecuado para mejorar la eficiencia operativa.	análisis se realiza según evidencia y comentarios de los colaboradores de la organización.
	Servicios.	Desde la identificación de los servicios que brinda la ADI y los beneficios que generan, hasta la identificación de oportunidades de mejora para aprovechar al máximo su capacidad de generación de ingresos.	No se tiene la oportunidad de estar presente en capacitaciones desarrolladas por la organización, y tampoco se visitan la totalidad de edificios. No se cuenta con una tarifa estándar por curso.
	Infraestructura.	Desde el análisis y observación de la infraestructura actual, hasta la identificación de oportunidades para mejorar las condiciones del edificio CIDOR.	No se cuenta con el equipo necesario para realizar mediciones específicas de la infraestructura.
Gestión Financiera	Presupuesto.	Desde el análisis de las consecuencias que tiene no contar con un presupuesto estructurado, hasta la recomendación de contruirlo.	No realizan presupuestos anuales. Solo realizan únicamente una estimación de gastos.
	Estado de Situación.	Desde la ejecución de un análisis vertical y horizontal, utilización de razones financieras hasta la determinación de un panorama financiero de la entidad.	No se cuenta con estados financieros realizados bajo los estándares de las NIIF. No se lograron coordinar reuniones con la contadora para la aclaración de movimientos irregulares de un periodo a otro.
	Estado de Resultados.	Desde la realización de un análisis vertical y horizontal, junto con el uso de razones financieras, hasta determinar el comportamiento de ingresos, gastos y la respectiva utilidad de la ADISR.	
	Flujo de Efectivo	Desde el análisis del flujo de efectivo, hasta la sugerencia de contar con alternativas para optimizar su flujo de ingresos y salidas.	No cuentan con un flujo de efectivo estructurado de acuerdo con las NIIF.
Escenarios Financieros	Punto de Equilibrio.	Desde la creación de una propuesta de estructura de costos para cálculo de cursos y cálculo del punto de equilibrio, hasta la sugerencia de una estrategia de plan estratégico para la captación de personas al IISD.	No se incluyen otros productos para realizar la estimación, únicamente cursos.
	Ingresos proyectados.	Desde la construcción de un esquema financiero para la proyección de ingresos y simulación de diferentes escenarios, hasta la sugerencia de estrategias para alcanzar niveles óptimos.	Los cálculos se realizan sin tener certeza de que las alianzas ocurran.

	Gastos proyectados.	Desde la construcción de un esquema financiero para la proyección de gastos y simulación de diferentes escenarios, hasta la sugerencia de estrategias para tener mejor eficiencia operativa.	No se cuenta con una estrategia para lograr una eficiencia operativa.
	Utilidad proyectada.	Desde la construcción de un esquema financiero para la proyección de utilidades y simulación de diferentes escenarios, hasta la sugerencia de cómo puede reinvertir esos excedentes.	No se cuenta con el dato exacto de aportes que recibe el IISD por alianzas estratégicas y se trabaja bajo un supuesto, para generar utilidades en cada escenario.
Plan Estratégico	Cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Desde la determinación de áreas de mejora prioritarias, hasta la recomendación de implementar mecanismos claros que permitan una mayor estabilidad financiera.	No se cuenta con claridad al establecer y diseñar planes estratégicos.
	% de crecimiento de ingresos.	Desde la determinación de la variación de ingresos, hasta la recomendación de diversificar sus fuentes de ingreso.	No se considera en el análisis el flujo de efectivo.
	% de aumento en el índice de Desarrollo Social.	Desde la identificación de una falta de seguimiento al Índice de Desarrollo Social, hasta la recomendación de enfocarse en las principales aristas del índice.	No se cuenta con ninguna medición de este Índice. No se cuenta con la medición de la influencia que tiene la organización en su contribución de mejorar los niveles del Índice.
	% de Satisfacción de los Usuarios.	Desde la determinación de una ausencia con respecto a una herramienta que permita obtener retroalimentación, hasta la sugerencia de construir una.	No se incluye ninguna herramienta de retroalimentación con respecto al desarrollo de los cursos implementados.

Elaboración: Guevara et al., 2024.

El “Capítulo 1: Aspectos Metodológicos”, establece las bases metodológicas fundamentales de la investigación, comenzando con un planteamiento claro del problema y su respectiva pregunta de investigación. Se justifica la importancia del estudio y se definen los límites temporales, espaciales e institucionales. Además, se formulan tanto el objetivo general como los objetivos específicos, proporcionando una guía clara para el análisis. Finalmente, se describe el modelo de análisis y la estrategia metodológica, incluyendo el tipo de investigación, las fuentes, la población estudiada y los métodos de recopilación y análisis de datos, asegurando así un enfoque riguroso y coherente para abordar el problema de investigación.

CAPÍTULO 2 MARCO DE REFERENCIA

El capítulo se centra en el marco referencial de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, una entidad clave para el desarrollo de la comunidad. En primer lugar, se revisan los aspectos generales de la asociación, incluyendo sus antecedentes, misión, estructura organizativa y las actividades que ejecuta para fomentar el desarrollo integral. Luego, se profundiza en el área específica de investigación, analizando cómo esta contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la asociación. Además, se examinan los aspectos legales y normativos que regulan su funcionamiento, prestando especial atención a la legislación nacional y local que impacta sus actividades y decisiones. Este análisis proporciona una base sólida para comprender el entorno en el que opera la asociación y los desafíos legales que enfrenta en su gestión.

2.1 Generalidad de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael y desarrollo específico del área o departamento de investigación

Este apartado busca explicar a detalle los antecedentes, actividades realizadas y las áreas de actuación provenientes de la ADISR y el IISD, con el fin de brindar un contexto eficiente de la organización con respecto a sus principios y fase operativa.

2.1.1 Antecedentes y contexto

De acuerdo con la reseña final de la ADISR (2024), La Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, con la Cédula Jurídica 3-002-084514, es una entidad comunal sin fines de lucro, la cual posee interés público y derecho privado, con el objetivo de promover un conjunto de propósitos necesarios para el buen desarrollo económico, social y cultural de las personas residentes del distrito central de San Rafael de Heredia.

Esta institución fue fundada en mayo del año 1976, cuando una agrupación de personas pertenecientes a diferentes aristas laborales como comerciantes, profesionales, amas de casa y educadores, decidieron reunirse e instituir la ADISR, dando como resultado una asociación que hoy en día lucha y busca constantemente la promoción del desarrollo integral de la comunidad, teniendo una visión de innovación y enfoque en la mejora continua en sus planes de trabajo, y respetando las disposiciones establecidas en la Ley N°3859 Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) (ADISR, 2024).

Con el fin de incentivar el bienestar de la comunidad, la ADISR cuenta con un objetivo general y estratégico mencionado en el artículo 2 de su respectivo estatuto de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia (1976), el cual busca:

Promover el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad colaborando para ello con el gobierno, las instituciones autónomas, las municipalidades o cualquier organismo cuyas actividades contribuyan al desarrollo de la comunidad, mediante la participación activa de los vecinos, e informarles de los planes y programas formulados, a efecto de conseguir su participación (párr. 6).

Asimismo, como parte de su estrategia para alcanzar los resultados esperados, la ADISR establece un conjunto de objetivos específicos que han facilitado sus procedimientos operativos en

las labores de bien social que ejercen (Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, 2020):

- Canalizar los recursos de la ADI para colaborar con el desarrollo y en la solución de problemas cantonales.
- Mantener relación activa con entidades estatales y privadas, nacionales e internacionales, así mismo buscar alianzas para fomentar el bienestar de la comunidad en áreas de salud, cultura, tecnología, educación, agricultura y medio ambiente.
- Ejecutar proyectos de bien común en conjunto con otras entidades afines a la ADI.
- Fomentar las capacidades administrativas y operativas de los integrantes de la Junta Directiva, para lograr los objetivos de la asociación.

A partir de lo mencionado, la institución impulsa estos objetivos mediante valores fundamentales que respaldan el cumplimiento de su respectiva misión y visión. Estos valores están alineados con el compromiso de sus asociados, así como con la transparencia de las actividades ejercidas por esta entidad, en busca de fomentar el impulso económico y social de la comunidad. La misión, visión y valores, según la Reseña final de la ADISR (2024) son los siguientes:

- **Misión.** Somos una Asociación de Desarrollo Integral que brinda soluciones a las necesidades de sus asociados, mediante el desarrollo de programas y servicios destinados al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias en nuestra comunidad.
- **Visión.** Constituirse en una Asociación de Desarrollo Integral líder del sector, impulsando el desarrollo Integral de sus asociados, mediante un equilibrio entre los beneficios sociales y económicos, promoviendo servicios que satisfagan sus necesidades como comunidad.
- **Valores.** Con los valores del Respeto, el Compromiso, la Tolerancia y el Sentido de pertenencia es que en nuestra organización estamos identificados y comprometidos con nuestros conciudadanos, por eso cada día brindamos nuestro mejor esfuerzo para buscar condiciones que les permitan satisfacer sus necesidades (p. 1).

2.1.2 Estructura organizacional

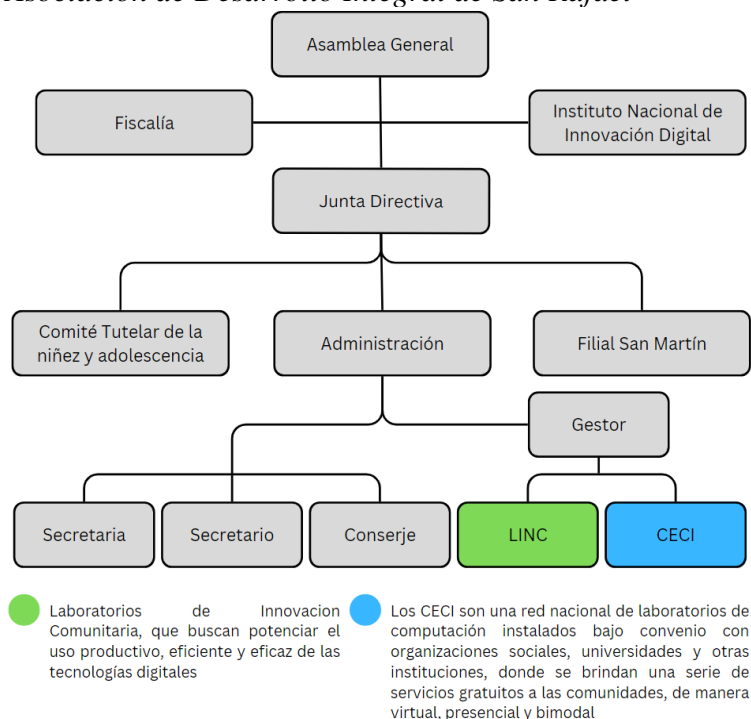
Es importante destacar que la ADISR cuenta con una Asamblea General que, según la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2024), se entiende como:

El órgano máximo de representación de las asociaciones de desarrollo de la comunidad. Está constituida por todas las personas inscritas en el libro de asociados con un mínimo de tres meses de haber sido incorporadas a la organización por acuerdo de junta directiva (p. 1).

Asimismo, de acuerdo con el Artículo 17 del Estatuto de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (1976), esta institución se encuentra conformada por una Junta Directiva constituida por nueve miembros designados tales como presidente, un vicepresidente, un secretario, un Tesorero, un Fiscal y cuatro vocales, los cuales son seleccionados a través de “votación secreta, individual y por mayoría de votos”. La Junta Directiva se encarga de “dirigir y orientar la marcha de la institución” velando por el cumplimiento de las reglas determinadas en el estatuto y acuerdos establecidos en las Asambleas Generales realizadas, por un período de dos años, sin reelección consecutiva.

Figura 4

Organigrama de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael



Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia (2023).

2.1.3 Actividades que realiza

Según el informe de labores del periodo 2019-2022 (ADISR, 2022) dentro de las actividades de bienestar social se encuentra la oferta de becas y patrocinios para grupos deportivos y artísticos, así como para jóvenes que representan al distrito en eventos internacionales, como las Olimpiadas de Robótica y las Olimpiadas de Matemáticas. Además, se vela por la salud de los habitantes del distrito ya que el Centro Eventos Sociales (CES), es utilizado por la Clínica de San Rafael de Heredia en un horario acordado para la operación de su laboratorio clínico, y adicionalmente, alberga siete oficinas, alquiladas por la Caja Costarricense de Seguro Social. El salón también es utilizado para llevar a cabo actividades recreativas de índole cultural y deportivo como sesiones de baile, karate, cardio dance y obras de teatro (ADISR, 2024, p. 4).

Las actividades de infraestructura incluyen el mantenimiento y administración del Centro de Eventos Sociales, el cual posee oficinas y un salón que se alquilan según las necesidades de la comunidad, y del Centro de Investigación y Docencia Rafaeleño, el cual posee aulas que son utilizadas por miembros de la comunidad y estudiantes que realizan el Trabajo Comunal Universitario.

Es importante recalcar que dentro de esta infraestructura se ubica el Centro Comunitario Inteligente (CECI), que cuenta con 30 computadoras para uso comunitario, y se encuentra el Laboratorio de Innovación Comunitaria (LINC), el cual ofrece espacios tecnológicos e innovadores vinculados a la industria 4.0 con el fin de brindar el desarrollo de destrezas y habilidades de la población en esta área. Asimismo, en el edificio se desarrollan actividades recreativas de carácter deportivo y cultural lo que refuerza su rol integral en el bienestar de la comunidad (ADISR, p. 4).

Finalmente, y como pilar de esta asociación se encuentran las actividades educativas, especialmente aquellas enfocadas en el desarrollo tecnológico. Los cursos de programación, impresión 3D y Arduino los cuales son impartidos de forma gratuita por estudiantes especializados en dichas áreas. Además, de forma integral también se imparten cursos artísticos y deportivos, que poseen un bajo costo de matrícula gracias a los convenios que se establecen con los instructores. Gracias a estos convenios, la ADISR ha podido llevar a cabo los siguientes proyectos:

- Construcción del Skate Park en la Urbanización Arguedas Molina en conjunto con el Consejo de Distrito de la Municipalidad de San Rafael de Heredia.
- Participación en las Olimpiadas Nacionales y Mundiales de robótica con equipos propios de la ADISR.
- Rally Femenino de Tecnologías desarrollado junto al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones.
- Proyecto Intercomunal, el cual fue realizado en alianza entre la Asociación de Desarrollo de Lagunillas, Guacalillo Baja Mar de Garabito y la ADISR. Esta iniciativa fue impulsada por el Programa de Ecomunidades de DINADECO y ejecutada en el marco del Programa de Pequeñas Donaciones del DR-CAFTA, gestionada regionalmente por Helvetas Guatemala.

2.1.4 Instituto de Innovación Social Digital

El Instituto de Innovación Social Digital es una organización integrada por expertos, académicos e integrantes del distrito central del cantón de San Rafael de Heredia, el cual busca el desarrollo de las personas a través de las tecnologías digitales.

2.1.4.1 Antecedentes y contexto

El Instituto de Innovación Social Digital se crea como resultado de la colaboración entre la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, constituido bajo la cédula jurídica 3-106-885658, la Federación de Uniones Cantonales y Zonales de Heredia, el CIDTT e ITA-LAC, y la Generalitat de Cataluña-Barcelona adaptando la propuesta de modelo de innovación social digital propuesto en la agenda digital de la Unión Europea. Este modelo es ajustado a la realidad de América Latina, con un enfoque en el desarrollo comunal (IISD, 2024).

Los objetivos del Instituto de Innovación Social Digital son los siguientes:

Objetivo General

Brindar el conocimiento que promueva el desarrollo de las personas, las organizaciones y las comunidades por medio de acciones formativas innovadoras en el campo laboral, social y ambiental utilizando las Tecnologías Digitales.

Objetivos específicos

- Fomentar el desarrollo humano integral en las personas y comunidades para mejorar la calidad de vida, la inclusión social, la participación ciudadana y la promoción cultural.

- Promover prácticas laborales innovadoras que mejoren la productividad, la transformación digital de las organizaciones y faciliten el acceso al mercado del trabajo por medio del emprendimiento, los encadenamientos productivos, el fortalecimiento de las Pymes y las nuevas formas del trabajo basada en las tecnologías digitales en el contexto del trabajo decente.
- Apoyar a las organizaciones, emprendedores y ciudadanos en hacer un uso óptimo de las tecnologías digitales y en los procesos de transformación digital para lograr un desarrollo humano inclusivo y de alto desempeño.
- Implementar acciones que impulsen y den sostenibilidad del medio ambiente en las organizaciones, los ciudadanos y las comunidades utilizando las tecnologías digitales.

2.1.4.2 Actividades que realiza

Las actividades desarrolladas por el Instituto de Innovación Social Digital abarcan un enfoque integral para capacitar a los participantes en diversas áreas. En primer lugar, el instituto ofrece un proceso de formación diseñado en aras de equipar a los participantes con habilidades prácticas y teóricas a través de cursos especializados. Estos cursos se desarrollan en espacios de trabajo colaborativo, donde los participantes tienen acceso a tecnología avanzada, como impresoras 3D y cortadoras láser, que facilitan la creación y desarrollo de proyectos innovadores.

Además, el instituto proporciona capacitación dirigida a distintas poblaciones del distrito, incluyendo jóvenes, mujeres, personas en situación de vulnerabilidad, y emprendedores, de acuerdo con las necesidades presentadas. Estos cursos conllevan también un proceso de certificación que valida las competencias adquiridas por los participantes, dándole valor agregado a los currículos de estos. El Instituto también fomenta la creación de redes colaborativas tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de facilitar el intercambio de conocimientos y abrir nuevas oportunidades para los participantes en diversos campos.

Finalmente, también se realizan gestiones a nivel comunitario, municipal e institucional con el fin de desarrollar los planes de acción de la mejor con el fin de desarrollar e implementar planes de acción efectivos. Estas gestiones buscan optimizar la aplicación de la innovación social digital y garantizar que los proyectos y estrategias puedan ponerse en práctica en las comunidades de forma eficiente y eficaz.

2.2 Aspectos legales / legislación que afectan a la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia

A continuación, se muestra la normativa comunal aplicable a la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, Heredia. Esta, es colocada a disposición del público en la página de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO).

Tabla 7

Leyes aplicadas a la ADISR

Ley	Artículos
Ley N°3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad	Artículo 14° bis - Las asociaciones para el desarrollo de las comunidades podrán vender servicios, bienes comercializables, así como arrendar sus bienes a la Administración Pública. Para los efectos de este artículo, se entiende por servicio el conjunto de actividades que buscan

<p>(DINADECO)</p>	<p>responder a las necesidades de la Administración en aras de cumplir un fin público.</p> <p>De los excedentes obtenidos, conforme a las contrataciones señaladas en el párrafo anterior, hasta un veinte por ciento (20%) podrá invertirse en capital de trabajo. El restante ochenta por ciento (80%) deberá emplearse en los programas desarrollados por dichas asociaciones, conforme a los fines señalados en la presente ley, su reglamento y los respectivos estatutos de la organización.</p> <p>Se autoriza a la Administración central, constituida por el Poder Ejecutivo y sus dependencias, a los Poderes Legislativo y Judicial, al Tribunal Supremo de Elecciones, a la Administración descentralizada, a las empresas públicas del Estado y a las municipalidades, para que contraten servicios y arrienden bienes de las asociaciones para el desarrollo de las comunidades, conforme a lo dispuesto en este artículo y según los procedimientos señalados en la Ley N.º 7494, Ley de Contratación Administrativa, de 2 de mayo de 1995, y sus reformas.</p> <p><i>(Así adicionado por el artículo 1º de la Ley para impulsar la venta de servicios, bienes comercializables y arrendamiento de bienes por parte de las Asociaciones para el Desarrollo de las Comunidades a la Administración Pública, N° 9434 del 5 de abril del 2017)</i></p> <p>Artículo 19º - El Estado, las instituciones autónomas y semiautónomas, las municipalidades y demás entidades públicas, quedan autorizadas para otorgar subvenciones, donar bienes o suministrar servicios de cualquier clase, a estas asociaciones, como una forma de contribuir al desarrollo de las comunidades y al progreso económico y social del país.</p> <p>Artículo 21º - Los órganos de las asociaciones de desarrollo comunal serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La Asamblea General. b) La Junta Directiva deberá garantizar la representación paritaria de ambos sexos. En toda nómina u órgano impar la diferencia entre el total de hombres y mujeres no podrá ser superior a uno. c) La Secretaría Ejecutiva. <p>El Reglamento de esta Ley y los estatutos indicarán en forma detallada las funciones y atribuciones de cada uno de estos órganos.</p> <p><i>(Así reformado por el artículo 4º de la ley N° 8901 del 18 de noviembre de 2010, "Porcentaje mínimo de mujeres que deben integrar las Directivas de Asociaciones, Sindicatos y Asociaciones Solidaritas")</i></p> <p>Artículo 34º - Siempre que en los presupuestos de las asociaciones figuren fondos provenientes de subvenciones, donaciones o contribuciones de cualquier clase, provenientes del Estado, de las instituciones autónomas o de las municipalidades, ellos requerirán, además, la aprobación de la Contraloría General de la República.</p>
<p>Ley N°6814 Día Nacional del Servidor Comunitario</p>	<p>Artículo 1º- Declárase el último domingo del mes de octubre de cada año, Día Nacional del Servidor Comunitario. La Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad coordinará las actividades concernientes a la celebración de ese día.</p> <p>Artículo 2º - Rige a partir de su publicación.</p> <p>Ver artículo 9, inciso i) del reglamento a la ley 3859, atribuciones del director(a) de DINADECO.</p>

<p>Ley N°8901 Porcentaje Mínimo de Mujeres que deben integrar las Directivas de Asociaciones, Sindicatos y Asociaciones Solidaristas</p>	<p>ARTÍCULO 1 - Reformase el artículo 10 de la Ley de asociaciones, N.º 218, de 8 de agosto de 1939. El texto es el siguiente:</p> <p>Artículo 10 - Son órganos esenciales de la asociación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El organismo directivo cuyo nombre se establecerá en los estatutos, se integrará con un mínimo de cinco personas y deberá garantizar la representación paritaria de ambos sexos, entre ellos se nombran personas para la presidencia, la secretaría y la tesorería; todas ellas mayores de edad. En toda nómina u órgano impar la diferencia entre el total de hombres y mujeres no podrá ser superior a uno. 2. La fiscalía, ocupada por una persona mayor de edad, 3. La Asamblea o Junta General." <p>ARTÍCULO 2 - Reformase el artículo 42 de la Ley de asociaciones solidaristas, N.º 6970, de 7 de noviembre de 1984. El texto es el siguiente:</p> <p>Artículo 42 - La asociación será dirigida y administrada por una Junta Directiva compuesta al menos por cinco personas y deberá garantizar la representación paritaria de ambos sexos. Sin perjuicio de que puedan usarse otras denominaciones para los cargos, la Junta Directiva estará integrada por una presidencia, una vicepresidencia, una secretaría, una tesorería y una vocalía; estas personas fungirán en sus cargos durante el plazo que se fije en los estatutos, el cual no podrá exceder dos años, y podrán reelegirse indefinidamente. Dichos nombramientos deberán efectuarse en Asamblea General Ordinaria. En toda nómina u órgano impar la diferencia entre el total de hombres y mujeres no podrá ser superior a uno.</p> <p>En caso de ausencia definitiva de la persona que ocupe la presidencia, quien ocupe la vicepresidencia asumirá en propiedad ese cargo, salvo que la asamblea acuerde lo contrario. En caso de ausencias definitivas de las demás personas directoras, las personas miembros ausentes serán suplidas por otras de la misma Junta Directiva, mientras se convoca a Asamblea General para que ratifique ese nombramiento o, en su caso, para que nombre en propiedad a la persona sustituta. En caso de ausencia temporal de un director o una directora, la Junta Directiva podrá designar la sustitución por el tiempo que corresponda.</p> <p>ARTÍCULO 4 - Reformase el artículo 21 de la Ley sobre el desarrollo de la comunidad, N.º 3859, de 7 de abril de 1967. El texto es el siguiente:</p> <p>Artículo 21 - Los órganos de las asociaciones de desarrollo comunal serán los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) La Asamblea General. b) La Junta Directiva deberá garantizar la representación paritaria de ambos sexos. En toda nómina u órgano impar la diferencia entre el total de hombres y mujeres no podrá ser superior a uno. c) La Secretaría Ejecutiva. <p>El Reglamento de esta Ley y los estatutos indicarán en forma detallada las funciones y atribuciones de cada uno de estos órganos."</p>
<p>Ley N°10241 Reforma al Artículo N° 23 de la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad</p>	<p>Artículo 23 - Para su funcionamiento, las organizaciones comunales regidas por la Ley 3859, Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) de 7 de abril de 1967, y su reglamento, pueden adquirir toda clase de bienes, celebrar contratos de cualquier tipo, realizar toda clase de operaciones lícitas, dirigidas a la consecución de sus fines, implementar emprendimientos socio productivos, bajo la figura de microempresas comunitarias, para labores de mantenimiento de infraestructura comunal pública, de infraestructura vial por estándares y mantenimiento de predios.</p>

Ley N°9951 adición del Artículo 14 Ter, a la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad. Declaratoria de Utilidad Pública Organizaciones Comunales	Artículo 14 ter - Las asociaciones de desarrollo, contempladas en la presente ley, podrán ser declaradas de utilidad pública cuando los ingresos que generen sean reinvertidos en su totalidad en proyectos de interés social, comunal y para el Estado. Las asociaciones deberán estar inscritas y al día con la presentación de informes ante la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) y realizar actividades socioeconómicas debidamente registradas y autorizadas por esta Dirección
--	---

Fuente: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Tabla 8

Decretos aplicados a la ADISR

Decreto	Artículos
Decreto 32595: Reglamento del artículo 19 de la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y sus Reformas	<p>Artículo 1° - Definiciones. Para fines de este Reglamento, se establecen los siguientes términos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Banco: Banco Central de Costa Rica. b) Consejo: Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad. c) DINADECO: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. d) Fondo por Girar: Fondo proveniente del 2% de impuesto sobre la renta, asignado para ser girado proporcionalmente por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad a las organizaciones inscritas en el Registro Nacional de Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad. e) Fondo de Proyectos: Fondo asignado para impulsar proyectos específicos de desarrollo comunal, proveniente del 2% de impuesto sobre la renta, donaciones y otros recursos obtenidos para incrementarlo. f) Organización: asociación de desarrollo comunal, integral o específica, unión cantonal o zonal, federación regional o provincial y Confederación Nacional de Asociaciones. <p>Artículo 2° - Asignación de recursos. Por medio de la Tesorería Nacional, el Estado reservará al Consejo los fondos asignados a las organizaciones según lo estipula el artículo 19 de la Ley sobre Desarrollo de la Comunidad N.º 3859, a efecto de que el Consejo los utilice según se determina en el presente Reglamento.</p> <p>Artículo 3° - Distribución de los recursos. El Consejo determinará la distribución de los recursos asignados, mediante dos cuentas especiales autorizadas por la Tesorería Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Una cuenta en que se registran las sumas del Fondo por Girar a las organizaciones. b) Una cuenta en que se registran las sumas del Fondo de Proyectos. <p>Artículo 4° - Fondo por girar. El 50 por ciento de los recursos asignados por el Estado, según el artículo 19 de la Ley sobre Desarrollo de la Comunidad, se distribuirá en un fondo por girar, de tal forma que a la Confederación Nacional se le asigne el doble que a cada federación regional o provincial; a cada federación regional o provincial, el doble que a cada unión cantonal o zonal; a cada unión cantonal o zonal, el doble que a cada asociación de desarrollo integral; y a cada asociación de desarrollo integral, el doble que a cada asociación de desarrollo específico.</p> <p>Artículo 5° - Administración del fondo por girar. Cada vez que sea requerido con antelación,</p>

el Consejo le suministrará a la Tesorería Nacional la distribución que corresponde a cada una de las cuentas, con base en los informes brindados al efecto por DINADECO.

Artículo 6° - Requisitos para la distribución del fondo por girar. El fondo por girar será distribuido cada año en su totalidad entre todas las organizaciones que hayan cumplido en la fecha límite. Jada por la Dirección Nacional, los siguientes requisitos:

- a. Inscripción en el Registro Nacional de Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad.
- b. Personería jurídica vigente.
- c. Liquidación de las sumas giradas a la organización durante los períodos presupuestarios anteriores al vigente.
- d. Plan anual de trabajo aprobado por la asamblea general de la asociación. Estos recursos podrán utilizarse para el cumplimiento de cualquiera de los proyectos aprobados a criterio de la Junta Directiva, incluyendo los gastos administrativos propios del quehacer de la organización.
- e. No tener deudas con el fondo de garantía.
- f. Informes económicos anuales al día.

Las organizaciones que no cumplan con los requisitos para recursos del Fondo por Girar perderán derecho a participar en su distribución durante el período presupuestario correspondiente.

Artículo 7° - Trámite para el retiro del fondo por girar. Transcurrido el plazo para presentación de requisitos, DINADECO hará el cálculo de los dineros del 2% del Impuesto sobre la Renta para distribuirlo entre las organizaciones que cumplieron los requisitos del artículo 6 de este reglamento.

El plazo para la presentación de requisitos deberá de publicarse en algún medio de comunicación, así como por las oficinas filiales de DINADECO. El procedimiento para el retiro de los fondos será determinado por la Tesorería Nacional.

Artículo 8° - Destino de los fondos por girar. Los recursos asignados al Consejo deberán canalizarse exclusivamente a las organizaciones amparadas en la Ley 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y deberán destinarse al cumplimiento de los planes anuales de trabajo aprobados por las organizaciones comunales en la asamblea general de la asociación, incluyendo los gastos administrativos propios del quehacer de la organización.

Artículo 10 - Fondo de proyectos. El cincuenta por ciento de los recursos asignados por el Estado, según el artículo 19 de la Ley sobre Desarrollo de la Comunidad, se distribuirán en un Fondo de Proyectos.

Los recursos de Fondo de Proyectos deberán ser distribuidos en proyectos empresariales, de infraestructura, capacitación, adquisición de bienes inmuebles y compra de maquinaria y equipo, dando prioridad a los que sean más acordes con las políticas de desarrollo del país, de conformidad con los lineamientos o directrices emanadas de las autoridades correspondientes de Desarrollo Social con quienes se coordinará, o en actividades específicas de desarrollo comunal, de esfuerzo conjunto y organizado, en los campos económico, social y cultural. Cualquier cambio de destino o redistribución de fondos que se pretenda hacer, requerirá la aprobación previa del Consejo.

Artículo 11 - Requisitos de aprobación de giro de fondos para actividades y proyectos específicos. El Consejo decidirá sobre la asignación de fondos para actividades y proyectos específicos, previa solicitud de las organizaciones que deberá cumplir con los siguientes requisitos:

	<p>a. Tener al menos seis meses de haber sido inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad.</p> <p>b. Haber liquidado las sumas giradas a la organización en los períodos presupuestarios anteriores al vigente.</p> <p>c. Fotocopia certificada de cédula jurídica, o copia confrontada con su original por el funcionario de DINADECO competente.</p> <p>d. Certificación de DINADECO de que tiene personería jurídica vigente.</p> <p>Esta certificación, será aportada en el expediente de la solicitud, por el Registro de Asociaciones de Desarrollo Comunal, a solicitud del Departamento de Proyectos de DINADECO.</p> <p>e. Datos de inscripción legal del presidente y el tesorero.</p> <p>f. El proyecto a financiar debe estar aprobado por la asamblea general de la asociación. La solicitud de fondos deberá ser acordada por la junta directiva.</p> <p>g. Justificación socioeconómica del proyecto.</p> <p>h. Plan de inversión de los fondos.</p> <p>Artículo 12 - Asignación de fondos para actividades y proyectos específicos. El Consejo decidirá si se aprueban o no las solicitudes de fondos y la forma en que se girarán, según las prioridades de desarrollo definidas por DINADECO, tomando en consideración las directrices y parámetros fijados por el Consejo Social, los antecedentes de la organización, los aportes otorgados por la comunidad, y la vigencia, factibilidad y posibilidades de autofinanciamiento de los proyectos.</p> <p>Salvo circunstancias especiales así consideradas en forma unánime por el Consejo, sólo se aprobarán las solicitudes de fondos hasta por el 75% del valor total de los proyectos o actividades programadas por las organizaciones.</p> <p>Artículo 13 - Supervisión de actividades y proyectos. Corresponderá al Departamento de Auditoría Comunal en coordinación con las direcciones regionales, el control y fiscalización del uso de los recursos asignados a las organizaciones. Las organizaciones deberán cooperar plenamente con DINADECO en la supervisión del uso de recursos asignados, a fin de que sean invertidos en forma apropiada.</p> <p>Artículo 14 - Impugnación de las resoluciones del Consejo. Contra las resoluciones del Consejo, cabrán los recursos previstos en la Ley General de la Administración Pública.</p> <p>Artículo 15 - Información de operaciones. El Consejo por intermedio de la Dirección Ejecutiva, podrá solicitar informes a la Tesorería Nacional o a quien corresponda, acerca de las operaciones en materia de asignación de recursos del fondo por Girar o del Fondo de Proyectos.</p>
<p>Decreto Ejecutivo N°43726-MGP</p> <p>Requisitos técnicos y administrativos para optar por el financiamiento del fondo de proyectos provenientes del 2% de Impuesto sobre la Renta según el Artículo N° 19 de la Ley N° 3859 “Sobre Desarrollo de la</p>	<p>Artículo 1. Tener por aprobados los requisitos técnicos y administrativos para optar por el financiamiento del fondo de proyectos provenientes del 2% de Impuesto sobre la Renta según el Artículo N° 19 de la Ley N° 3859 “Sobre Desarrollo de la Comunidad”.</p> <p>Artículo 2. Rige a partir de su publicación en el Diario Oficial La Gaceta. Dado en la Presidencia de la República. - San José, a las diez horas con quince minutos del quince de septiembre del dos mil veintidós.</p>

Comunidad".	
-------------	--

Fuente: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Tabla 9

Reglamentos aplicados a la ADISR

Reglamento	Artículos
<p>Reglamento de Transferencias a sujetos privados - N.º 37485 - H Ministerio de Hacienda</p>	<p>Artículo 16 - Aplicación de las disposiciones del capítulo anterior. Las disposiciones del capítulo anterior serán aplicables en lo procedente y salvo disposición en contrario, a las transferencias concedidas a las Entidades Privadas beneficiarias.</p> <p>Artículo 17 - Aprobación de presupuesto. Los sujetos privados sometidos a la aprobación presupuestaria de la Contraloría General de la República deberán presentar sus documentos presupuestarios para el trámite respectivo, de acuerdo con la normativa que establezca ese órgano contralor.</p> <p>Dicha aprobación será requisito previo para el respectivo giro de los recursos, en los casos que corresponda.</p> <p>Artículo 18 - Calificación de idoneidad. Previo al desembolso de recursos la entidad concedente deberá verificar la idoneidad de las entidades no gubernamentales para administrar fondos públicos, cuando así se establezca en la normativa vigente.</p> <p>Artículo 19 - Requisitos y procedimientos. La Entidad Concedente establecerá los requisitos y procedimientos que se aplicarán para efecto del otorgamiento de la calificación de idoneidad, para lo que el interesado deberá cumplir con lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de calificación de idoneidad: La Entidad Concedente deberá verificar la existencia de solicitud del sujeto privado interesado en obtener dicha calificación y se demuestre que posee capacidad legal, administrativa, financiera y técnica, para asegurar el debido cumplimiento del destino legal de los recursos que eventualmente se le transfieran. Para la constatación de tales requisitos, la Entidad Concedente podrá emplear todos los mecanismos legales pertinentes, tales como fotocopia certificada, declaración jurada, certificación notarial, certificación emitida por la entidad u órgano público respectivo, según corresponda. Asimismo, establecerá los requisitos formales que debe cumplir la solicitud de calificación, lo procedente para la subsanación de defectos o ante la omisión de presentación por parte del sujeto privado de la documentación necesaria para el trámite de la gestión. 2. Capacidad legal: Para la verificación de la capacidad legal del sujeto privado, la Entidad Concedente deberá comprobar el cumplimiento de los siguientes requisitos: <ol style="list-style-type: none"> a. La constitución del sujeto privado y personería jurídica vigente. b. Que el sujeto privado esté activo, realizando en forma regular proyectos y actividades conducentes a la finalidad para la cual fue creada. Tratándose de fundaciones, se deberá considerar lo establecido por el artículo 18 de la Ley N.º 5338 y sus reformas. 3. Capacidad administrativa: En la verificación de la capacidad administrativa, la Entidad Concedente deberá constatar el cumplimiento por parte del sujeto privado de, al menos, los siguientes requisitos: <ol style="list-style-type: none"> a. La estructura administrativa del sujeto privado. b. Si el sujeto privado utiliza reglamentos, manuales o directrices para la

	<p>administración y el manejo de recursos destinados para el desarrollo de programas, proyectos y ejecución de obras.</p> <p>c. Si el sujeto privado cuenta con libros contables y de actas actualizados de los principales órganos (Asamblea y Junta Directiva, u órganos que hagan sus veces), debidamente legalizados cuando así corresponda y al día.</p> <p>d. Facultativamente cuando así lo considere necesario, la Entidad Concedente podrá solicitar al sujeto privado que en el año natural anterior hubiese tenido ingresos (en efectivo) de origen público, por una suma considerable, un estudio especial realizado por un Contador Público Autorizado sobre el control interno contable, financiero y administrativo del respectivo sujeto privado.</p> <p>4. Capacidad financiera: Para la verificación de la capacidad financiera del sujeto privado, la Entidad Concedente deberá comprobar el cumplimiento de los siguientes requisitos:</p> <p>a. Los estados financieros del último período contable (Balance General, Estado de Resultados), firmados por el contador que los preparó y por el representante legal de la entidad.</p> <p>b. Original del Dictamen de Auditoría de Estados Financieros y de los estados financieros auditados (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujo de Efectivo y notas a los estados financieros), correspondientes al último período contable anual.</p> <p>c. Original o copia certificada por un notario público de la Carta de Gerencia emitida por el Contador Público Autorizado que realizó la auditoría a que se refiere el punto anterior, acompañado de una nota suscrita por el representante legal del sujeto privado en la que se indiquen las acciones efectuadas por la administración para subsanar las debilidades de control interno que se hubieran determinado.</p> <p>d. Exclusivamente para las Entidades Beneficiarias con proyectos que no superen un monto previamente definido por el Ministerio de Hacienda y el cual será revisado cada dos años, los incisos anteriores serán sustituidos por lo siguiente: se deberá presentar copia de los estados financieros de/ último período contable, acompañados de una certificación emitida por un Contador Público Autorizado, en la cual se haga constar que las cifras que presentan dichos estados financieros corresponden a las que están contenidas en los registros contables del sujeto privado y que los mismos representan sostenibilidad financiera de la Entidad Beneficiaria. La Entidad Concedente podrá solicitar estados financieros dictaminados cuando lo estime pertinente, así como nota suscrita por el representante legal del sujeto privado en la que se indiquen las acciones efectuadas por la administración para subsanar las debilidades de control interno que se hubieran determinado.</p> <p>5. Aptitud técnica para administrar y ejecutar los recursos: Para efectos de la aptitud técnica del sujeto privado, la Entidad Concedente deberá asegurar la verificación, de al menos, los siguientes aspectos:</p> <p>a. Descripción detallada, efectuada por el sujeto privado, de los programas, proyectos u obras que se pretenden financiar total o parcialmente con los fondos provenientes de la Entidad Concedente, el monto estimado de cada uno y su fuente de financiamiento, con indicación expresa del impacto.</p> <p>b. Que el proyecto o programa propuesto no tenga por objeto el beneficio de forma directa de intereses particulares.</p> <p>c. Que el proyecto o programa propuesto contenga objetivos, metas e indicadores claros y precisos que permita evaluar la ejecución de los recursos y el cumplimiento de los fines públicos que se persiguen con la inversión.</p> <p>d. La experiencia que el sujeto privado posea en el desarrollo de proyectos de naturaleza similar al que propone.</p> <p>El jerarca de la Entidad Concedente deberá asignar, de conformidad con la</p>
--	--

normativa vigente, al personal responsable de llevar a cabo el análisis y recomendación de la solicitud de calificación de idoneidad.

El personal designado valorará que se cumpla con los requisitos para el otorgamiento de la calificación, de acuerdo con la presente normativa, así como cualesquiera otros requisitos que la Entidad Concedente Considere necesarios.

El resultado de la valoración efectuada de acuerdo con lo dispuesto en la presente normativa debe constar por escrito, debidamente sustentado y firmado por el personal a cargo de esa labor. Además, deberá ponerse en conocimiento del jerarca para su decisión.

De cada solicitud de calificación de idoneidad, la Entidad Concedente deberá levantar un expediente físico o electrónico, ordenado y debidamente foliado, que contenga toda la información que se genere y sustente el trámite, indistintamente de su resultado.

Artículo 20 - Comunicación y vigencia de la calificación de idoneidad. Adoptada por el jerarca la decisión de otorgamiento o rechazo de la solicitud, según corresponda, la Entidad Concedente deberá comunicar lo resuelto al sujeto privado, por los medios legales pertinentes y con las formalidades que establece el ordenamiento jurídico.

La calificación de idoneidad que otorgue la Entidad Concedente tendrá una vigencia de dos años, contados a partir de la fecha de su emisión, salvo aquellas situaciones en que los programas, proyectos u obras que se pretenden financiar superen dicho plazo, en cuyo caso, la calificación se otorgará por el plazo de éstos.

Asimismo, la Entidad Concedente deberá verificar que para la incorporación de nuevos proyectos a financiar se mantengan las condiciones tomadas en consideración para el otorgamiento de la calificación, de acuerdo con lo establecido en la presente normativa.

Artículo 21 - Revocación o suspensión. Para asegurar el debido cumplimiento del destino de los recursos, la Entidad Concedente podrá revocarle o suspenderle al sujeto privado la calificación de idoneidad, según la gravedad del incumplimiento, cuando se presenten los siguientes supuestos:

- a. Se constate por cualquier medio, que el sujeto privado ha desviado los recursos concedidos hacia fines diversos del asignado. En este supuesto si la desviación fue respecto a intereses particulares, procede la revocación, de acuerdo con lo preceptuado por el artículo 7 de la Ley N.º 7428.
- b. Cuando de previo a la incorporación de nuevos proyectos o al giro de recursos, se verifique que han variado las condiciones con las que se emitió la calificación de idoneidad, según lo dispuesto en la presente normativa.
- c. Cuando producto de la evaluación de objetivos, metas e indicadores, el resultado determine el incumplimiento de los fines públicos que se perseguían con el programa o proyecto.

El acto que suspenda o revoque la calificación de idoneidad debe ser motivado y conceder al sujeto privado afectado la posibilidad de defensa.

Asimismo, la Entidad Concedente deberá valorar el establecimiento de las acciones legales correspondientes para la recuperación, cuando proceda, de los recursos públicos girados al sujeto privado infractor. Asimismo, valorará las acciones que internamente procedan en contra de los funcionarios públicos responsables.

Artículo 22 - Responsabilidad de seguimiento. Durante la vigencia de la calificación de idoneidad otorgada, la Entidad Concedente está obligada a verificar, previa transferencia de nuevos recursos al sujeto calificado como idóneo, que las situaciones técnico-jurídicas bajo las que se otorgó el dictamen de idoneidad se mantienen.

Al efecto será responsabilidad de la Entidad Concedente cumplir con lo estipulado en los

	<p>párrafos final y segundo de los artículos 7 y 25 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y en las Normas de Control Interno para el Sector Público, en lo referente a la implementación de los mecanismos de control necesarios y suficientes para verificar el correcto uso y destino de los beneficios otorgados a sujetos privados.</p>
<p>Resolución 00122 Normas Técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del sector público a sujetos privados</p>	<p>Por tanto,</p> <p>RESUELVE:</p> <p>I. Emitir las siguientes:</p> <p>Normas Técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del Sector Público a Sujetos Privados</p> <p>1° – Aspectos Generales.</p> <p>1.1. Definiciones básicas utilizadas en esta normativa. 1.2. Alcance. 1.3. Ámbito de aplicación.</p> <p>2° – Normas sobre presupuesto del beneficio patrimonial.</p> <p>2.1. Fundamentación jurídica para el otorgamiento de beneficios patrimoniales. 2.2. Relación entre el concedente y el sujeto privado. 2.3. Aplicación de los principios presupuestarios de la Ley de Administración Financiera de la República y de Presupuestos Públicos, N.º 8131 al presupuesto del beneficio patrimonial otorgado. 2.4. Objetivo del presupuesto del beneficio patrimonial. 2.5. Vigencia del presupuesto del beneficio patrimonial. 2.6. Actores y sus responsabilidades dentro del proceso presupuestario del beneficio patrimonial. 2.7. Contenido del presupuesto del beneficio patrimonial. 2.8. Conformación del Catálogo de Finalidades. 2.9. Expediente administrativo</p> <p>3° - Normas que regulan la formulación del presupuesto del beneficio patrimonial otorgado al sujeto privado</p> <p>3.1. Información básica requerida para el otorgamiento de beneficios patrimoniales 3.2. Mecanismos para presentar el presupuesto del beneficio patrimonial ante la Contraloría General de la República. 3.3. Procedimiento de ajuste en caso de diferencias entre el beneficio solicitado y el otorgado.</p> <p>4° - Normas que regulan la aprobación del presupuesto del beneficio patrimonial otorgado al sujeto privado.</p> <p>4.1. Aprobación interna del documento presupuestario del concedente que incorpora la transferencia del presupuesto del beneficio patrimonial otorgado. 4.2. Procedimiento de aprobación del presupuesto del beneficio patrimonial cuando el presupuesto del concedente requiere aprobación de la Contraloría General. 4.3. Procedimiento de aprobación del presupuesto del beneficio patrimonial cuando el presupuesto del concedente no requiere aprobación de la Contraloría General. 4.4. Elementos a considerar por parte de la Contraloría General, en la aprobación externa del presupuesto del beneficio patrimonial otorgado al sujeto privado.</p>

	<p>4.5. Resultado del análisis de la Contraloría General.</p> <p>4.6. Aspectos mínimos a considerar en la presentación del presupuesto del beneficio patrimonial otorgado al sujeto privado para la aprobación de la Contraloría General.</p> <p>5° - Normas que regulan la rendición de cuentas de los presupuestos de los beneficios patrimoniales otorgados a sujetos privados.</p> <p>5.1. Alcance de la rendición de cuentas de los beneficios patrimoniales otorgados a sujetos privados.</p> <p>5.2. Registro del reporte de rendición de cuentas del beneficio patrimonial otorgado.</p> <p>5.3. Información a presentar en la rendición de cuentas.</p> <p>5.4. Sobre el cambio de finalidad o sujeto privado de los beneficios concedidos.</p> <p>5.5. Sobre remanentes de beneficios concedidos</p> <p>5.6. Potestad de control del concedente sobre los beneficios patrimoniales otorgados.</p> <p>5.7. Potestad de fiscalización de la Contraloría General sobre los recursos del beneficio patrimoniales otorgados.</p> <p>6° - Normas que regulan el control sobre el presupuesto del beneficio patrimonial otorgado</p> <p>6.1. Sobre el manejo de los recursos que conforman el beneficio patrimonial otorgado.</p> <p>6.2. Sobre los controles que debe ejercer el concedente.</p> <p>6.3. Sobre la determinación de la información que debe presentar el sujeto privado al concedente.</p> <p>6.4. Sobre la formalización de la relación entre el concedente y el sujeto privado beneficiario.</p> <p>6.5. Sobre el control del cumplimiento de la finalidad.</p> <p>II - Que las presentes "Normas Técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del sector público a sujetos privados" son de carácter vinculante para todos los concedentes de transferencias de recursos gratuitos y sin contraprestación del sector público a un sujeto privado.</p> <p>III - Que el incumplimiento de las presentes normas técnicas por las partes involucradas podrá generar responsabilidad según lo dispuesto en el ordenamiento jurídico.</p> <p>VI - Que los concedentes del sector público, cuyo presupuesto es aprobado por la Asamblea Legislativa dentro de la Ley del Presupuesto de la República, también deben utilizar los procedimientos dispuestos en las Normas que se aprueban en esta resolución, para gestionar ante la Contraloría General la aprobación de los presupuestos de los beneficios otorgados a sujetos privados mediante transferencias gratuitas y sin contraprestación de fondos públicos.</p> <p>VII - Las presentes Normas Técnicas entrarán a regir para el ejercicio económico del año 2021.</p> <p>Transitorio I - Los presupuestos de los beneficios patrimoniales a sujetos privados, aquí regulados, y que se encuentren en trámite, ante la Contraloría General de la República, antes de la entrada en vigor de las presentes Normas Técnicas, deben finalizar su trámite bajo las mismas normas que regían al momento de su presentación.</p> <p>Transitorio IV - Los procedimientos y normas internas definidas por los concedentes para el otorgamiento de los beneficios patrimoniales, que se encuentren en uso al momento de la entrada en vigor de la presente regulación, deberán ajustarse a lo dispuesto en las citadas Normas en un plazo no mayor de seis meses, sin detrimento de los controles adicionales definidos por cada concedente.</p>
--	---

Fuente: Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2024.

El “Capítulo 2: Marco Referencial” ofrece una visión detallada de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, abarcando su origen, contexto y estructura organizativa. Se describe también al Instituto de Innovación Social Digital dentro de la asociación y se analizan las actividades clave que este realiza. Asimismo, se examinan los aspectos legales que influyen en el funcionamiento de la ADISR, proporcionando un marco normativo esencial orientado a entender el desarrollo y la operación de sus iniciativas. Este análisis establece el contexto necesario para la investigación y sugiere cómo la legislación vigente condiciona la gestión de la asociación.

CAPÍTULO 3 MARCO CONCEPTUAL

El capítulo 3, "Marco Conceptual," establece las bases teóricas con la intención de analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral en San Rafael, Heredia, para el Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025. Se explorarán la gestión administrativa, la estructura organizacional, y el cumplimiento de objetivos estratégicos, seguido por un análisis financiero que abarca el presupuesto, estados financieros integrales, y escenarios proyectados. Finalmente, se discute un plan estratégico con indicadores clave a fin de evaluar la estabilidad y éxito a largo plazo del proyecto. La articulación de estos conceptos en conjunto permite un análisis profundo y fundamentado de la situación administrativa y financiera de la asociación, ofreciendo así una visión clara y estructurada de su capacidad de alcance de sus metas.

3.1 Gestión administrativa

La gestión administrativa es una de las principales funciones de la actividad gerencial, la cual involucra tareas como la planeación, organización, control, dirección e integración de personal. Todas estas funciones, permiten que los recursos de una organización sean utilizados de manera óptima para alcanzar los objetivos y metas que se tengan establecidas, así como maximizar el valor de la organización en el tiempo. Según Peña, Milligan, y Galarza (2022):

La gestión administrativa es el área responsable de coordinar los recursos administrativos de la empresa. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario organizar las necesidades, los procesos y los recursos con los que dispone cada departamento de la empresa y gestionarlos de la mejor manera (p. 5).

Las variables que permiten identificar cómo es la gestión administrativa durante el periodo indicado son: estructura organizacional, infraestructura, servicios y el cumplimiento de los objetivos estratégicos como parte fundamental.

3.1.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es uno de los elementos más importantes relacionados al proceso de gestión administrativa dentro de la organización. Es una jerarquía que se establece según las actividades y procesos que realice, y su estructura favorece el alcance de sus objetivos estratégicos. Tiene diferentes formas, y está será definida por la organización según su naturaleza. Según lo indican Delgado, Valenzuela y Portilla (2024):

La estructura organizacional es muy importante desde la creación de una empresa porque permitirá llevar un correcto funcionamiento de roles, ya que existirán factores secundarios que limitarán los procesos en el cual, siempre que sea necesario se hará una reestructuración con el fin de alcanzar el objetivo planteado (p. 4).

Esta estructura permite identificar cómo está organizada una empresa, institución u organización, y es fundamental conocerla para validar que los roles y responsabilidades establecidos son claros. Además, con una adecuada planificación interna, la organización puede optimizar sus recursos y actividades realizadas permitiendo el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, traduciéndose en eficiencia de la gestión administrativa.

3.1.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de una organización orientan y guían el desarrollo de sus actividades para cumplirlos. Estos, son establecidos cuando la organización diseña su plan estratégico con el fin de ser ejecutado en un periodo determinado. Según lo menciona Pico (2022):

Los objetivos estratégicos están relacionados con la gestión operacional, así como con las interacciones con el entorno, son enunciados breves que definen los resultados esperados de la organización y establecen las bases para la medición de los logros obtenidos. Se trata de determinar las reacciones potenciales que la institución debería lograr o adoptar para mitigar los efectos de los motivos vitales identificados en el estudio causa – efecto (párr. 6).

En esta investigación, se identifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que contribuyen a la identificación de la gestión administrativa. Los servicios que una organización brinda permiten alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos establecidos, pues estas actividades representan el medio para alcanzarlos.

3.1.3 Servicios

Los servicios representan una de las principales fuentes de ingreso para las organizaciones que los proveen. Las autoras Miranda et al., (2021), definen al servicio como “un producto intangible, que demanda la necesidad de cumplir con ciertas actividades para poder satisfacer las necesidades de los clientes” (p. 5).

Las organizaciones deben contar con la infraestructura necesaria para la prestación de sus servicios, principalmente cuando se refieren a centros de capacitación y formación. Para brindar servicios de educación deben cumplir con ciertos criterios en su infraestructura, con el objetivo de asegurar que cumple con los requerimientos necesarios para su óptimo funcionamiento y garantizar la seguridad de las personas que asistan.

3.1.4 Infraestructura

La infraestructura es uno de los recursos fundamentales con los que debe contar una organización para el desarrollo de sus actividades, éstas pueden ser propias o alquiladas. Según menciona la Real Academia Española (2024), la infraestructura es el “conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, de una ciudad o de una organización cualquiera”.

Se entiende por infraestructura al conjunto de instalaciones que soportan el desarrollo de las actividades que realiza una organización. Por ello, debe cumplir con las condiciones necesarias que permita utilizarse como centro educativo, según esto, se realiza un trabajo de campo que permite observar y verificar que se cumple con los criterios.

A raíz de todo lo mencionado anteriormente, es importante contar con el soporte financiero necesario que posibilite el desarrollo de cada una de las actividades planificadas. Para ello, se analiza la gestión financiera, la cual incluye aspectos como: presupuesto, Estado de Situación, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.

3.2 Gestión financiera

La gestión financiera corresponde a una de las actividades primordiales dentro de cualquier ámbito organizacional, ya que de acuerdo con Castillo (2021), este tipo de gestión se encuentra relacionada con un conjunto de estrategias aplicadas para el manejo correcto de los insumos de las organizaciones, con el fin de promover la estabilidad de la fase operativa y administrativa de la misma. Por lo tanto, a través de las estrategias empresariales y el cumplimiento de los objetivos financieros, se puede lograr la consecución de altos rendimientos en utilidades y el aumento del valor de una organización dentro del mercado empresarial (p. 111).

De igual manera, la gestión financiera requiere de planificaciones y estimaciones que permitan la distribución efectiva de los recursos de la organización y una mejor toma de decisiones, lo que implica la importancia de contar con presupuestos eficientes que cumplan los requerimientos pertinentes para el éxito organizacional.

3.2.1 Presupuesto

Según Parra y Navarrete (2023), el presupuesto se ha convertido en un instrumento de gran utilidad en las empresas, siendo un paso definitivo en la planificación financiera, debido a que es “una herramienta que integra y organiza los recursos disponibles en una organización para un tiempo determinado” ayudando a estimar ingresos, así como gastos esperados que propicien el cumplimiento de los procedimientos financieros con el fin de concretar metas corporativas (p. 108).

Es importante recalcar que el presupuesto se encuentra intrínsecamente conectado con los estados financieros como el Estado de Situación, Estado de Resultados y el Estado de Flujo de Efectivo, ya que todos en conjunto, proporcionan claridad financiera a causa de que el uso de estas herramientas permite llevar a cabo comparaciones periódicas de los insumos y, además, analizar el desempeño de la gestión de recursos provenientes de las organizaciones.

3.2.2 Estado de Situación

El Estado de Situación Financiera es un estado financiero fundamental que brinda una perspectiva general de la situación económica de la empresa de forma detallada. También, tomando como referencia lo mencionado por Erazo y Flores (2021), el Estado de Situación Financiera proyecta los bienes que posee una organización, los cuales son representados por los activos, e igualmente, considera las obligaciones financieras, denominando a estas cuentas como pasivo y patrimonio (p. 193).

A fin de comprender los cambios en los pasivos, activos y patrimonio de una organización, es relevante tomar en cuenta el propósito del Estado de Resultados y su incidencia directa en este Balance General.

3.2.3 Estado de Resultados

Tal y como lo menciona Castrellón et al., (2021), el Estado de Resultado confecciona las partidas nominales de una organización, lo cual corresponde a los ingresos y gastos. Esta estructura financiera refleja el rendimiento completo de las operaciones realizadas en el lapso de su

funcionalidad económica, con el fin de establecer si hubo utilidad o pérdida dentro de un periodo determinado (p. 89).

El Estado de Resultados al evaluar constantemente la rentabilidad, e identificar áreas de mejora, contribuye al desarrollo del flujo de efectivo de las empresas, específicamente al flujo operativo, ya que este se deriva de las actividades involucradas en dicho estado.

3.2.4 Flujo de Efectivo

Esta documentación financiera contiene información acerca de entradas y salidas de efectivo a favor de la empresa con su correspondiente orden y clasificación, bajo un periodo de tiempo establecido. Por lo tanto, un manejo responsable del flujo de efectivo ocasiona que la organización pueda generar un mayor índice de rentabilidad, así como un aumento de liquidez, al analizar minuciosamente estos registros bajo las secciones de operación, inversión y financiamiento (Tabra y Sandoval, 2023, p. 139).

Seguidamente, resulta fundamental destacar, que una vez confeccionados todos los estados financieros principales, se obtiene un panorama general de las actividades económicas, y, por consiguiente, se pueden tomar decisiones a favor del beneficio de la organización, apoyándose con herramientas como la proyección escenarios financieros, que tomen en cuenta los ingresos, gastos, y utilidad estimada, sin dejar atrás la predicción de posibles riesgos financieros.

3.3 Escenarios Financieros

Los escenarios financieros son visualizaciones que permiten proyectar la situación financiera de una organización, y para Peña et al., (2022), se definen indicando que se considera a los escenarios como secuencias hipotéticas de eventos, construidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones (p. 48).

El análisis e interpretación de los estados financieros proporciona información crucial para la proyección de ingresos, gastos, utilidad, y riesgos asociados, permitiendo así la evaluación de variables y condiciones económicas de la organización, esto con el fin de que la planificación financiera sea más precisa y adaptable a diferentes condiciones.

3.3.1 Punto de Equilibrio

Según Coello (2023), “es el nivel de producción o ventas en el que los ingresos y los costos son iguales, lo que significa que no hay ganancia ni pérdida. En otras palabras, es el punto donde un negocio comienza a ser rentable” (p. 12).

La determinación del punto de equilibrio es fundamental en las organizaciones, instituciones y empresas públicas y privadas, ya que es el método que les permite saber cuándo necesitan vender para generar lucro en sus actividades. Les ayuda a tener claridad de cuál es la línea que divide la pérdida o ganancia de su negocio. El punto de equilibrio se puede calcular en términos de dinero o unidades a vender.

3.3.2 Ingresos proyectados

Según Acebrón et al (2024), los ingresos son “un ingreso es aquella partida contable que contribuye a aumentar el beneficio o a disminuir la pérdida de la empresa en ese ejercicio” (p. 138).

Proyectar ingresos es crucial para la planificación financiera de cualquier empresa, ya que permite anticipar los recursos económicos que se generarán en un periodo futuro. Esto facilita la toma de decisiones estratégicas, como la asignación de recursos, la inversión en nuevos proyectos o la optimización de costos. Además, las proyecciones de ingresos ayudan a identificar posibles riesgos financieros y a establecer gastos proyectados que aseguren la estabilidad y el crecimiento sostenible de la organización.

3.3.3 Gastos proyectados

Los gastos son la “disminución en los beneficios económicos de una empresa que se traduce en una disminución del patrimonio, distintos de las distribuciones de utilidades. Es decir, se reconoce cuando una empresa consume un beneficio o utiliza un servicio” (Sánchez, 2024, p. 28).

Aplicar un escenario de gastos proyectados es fundamental para una gestión financiera eficiente, ya que permite prever las salidas de recursos necesarias con el fin de operar en el futuro y tener una utilidad proyectada. Esto ayuda a las empresas a controlar los costos, evitar gastos imprevistos y asignar de manera óptima sus recursos. Al proyectar gastos, también es posible identificar oportunidades de ahorro, mejorar la rentabilidad y asegurar que las decisiones operativas sean sostenibles en el largo plazo, evitando problemas de liquidez o endeudamiento excesivo.

3.3.4 Utilidad proyectada

La utilidad como lo menciona Moreno (2021), hace referencia a la ganancia que obtiene una empresa. Sin embargo, es una cifra que se obtiene después de deducir los costos y gastos de la producción y venta (párr. 3).

La proyección según Maldonado (2024), es la realización de pronósticos sobre cómo será el futuro financiero de la empresa, y se refiere principalmente al análisis económico sobre cuáles serán las ganancias o pérdidas de esta (párr. 3).

La utilidad proyectada ofrece una visión optimista del desempeño financiero futuro de la organización, sin embargo, es de suma importancia el identificar los riesgos financieros que pueden afectar en el resultado, debido a que, permite la creación de planes estratégicos que contemplen escenarios adversos, lo que genera una planificación más realista.

3.4 Plan estratégico

Una vez que el entorno organizacional es claro y se tiene una idea sobre las metas que desean alcanzarse, es importante contar con una guía que permita la formulación de procedimientos que brinden los resultados esperados y que permita la asignación de recursos de forma eficiente y eficaz. Esta guía se conoce como plan estratégico, el cual tiene como propósito “mantener a la organización adaptada al entorno cambiante para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento

planeados que le permitan no solo lograr altos rendimientos, sino también mantenerse en el tiempo de manera competitiva” (Macías y Mero, p.37, 2022).

En este sentido, el plan estratégico es una herramienta fundamental dedicada a la estabilidad de las organizaciones, puesto que el mapa que se utiliza para cumplir la misión y visión de la organización incluye sus valores, el análisis de la situación organizacional, los objetivos que desean alcanzarse, la comunicación de dichos planes y contingencias en caso de que un proceso no suceda de la forma en que se planeó originalmente, por lo que también debe ser flexible y adaptable.

Para comprobar la efectividad del plan estratégico es necesario que los objetivos establecidos puedan ser medibles a través de distintos instrumentos y mecanismos de evaluación y control, lo anterior, con el fin de determinar que las estrategias establecidas están proporcionando los resultados esperados.

3.4.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos

A fin de poder verificar que el plan estratégico está brindando los resultados esperados, estos deben ser medibles, específicos y realistas. De acuerdo con Delgado y Anchundia (2023) los objetivos de una organización consisten en “la consecución de un estado deseado, en este sentido, la empresa debe ser capaz de administrar procesos, estrategias y medidas que contribuyan a alcanzar lo previsto” (p.101). Como se menciona anteriormente, estos objetivos son una guía dentro del plan estratégico, pero deben ser adaptables durante el desarrollo del plan.

Existen múltiples herramientas que se utilizan para la medición de los objetivos planteados, tales como los Indicadores Clave de Desempeño (KPI), metas SMART, informes periódicos, encuestas y retroalimentación, que permiten realizar ajustes de forma constante.

3.4.2 Porcentaje de crecimiento de ingresos

Uno de los factores que permiten determinar si una organización se encuentra bien encaminada es cuando los ingresos de esta comienzan a aumentar. De acuerdo con Bretaña (2023) “el crecimiento de los ingresos se refiere al aumento de las ventas o los ingresos de una empresa durante un período específico, generalmente medido trimestral o anualmente” (párr.1). Este indicador es clave para el negocio, puesto que refleja que existe una adecuada estrategia de venta para los servicios ofrecidos y que hay suficiente demanda para que la organización pueda crecer de forma sostenida y saludable.

Aunado a lo anterior, el crecimiento de los ingresos no solo permite evaluar la salud financiera de la organización, sino que también aumenta la capacidad de inversión, la innovación y la investigación, que eventualmente pueden influir de forma positiva a la población que forma parte de dicha organización (tanto de forma externa como interna). Y su efecto positivo se verá reflejado en el índice de Desarrollo Social.

3.4.3 Porcentaje de aumento en el índice de Desarrollo Social

De acuerdo con Ávila Morales et al. (2022), el desarrollo social comprende “requiere de la toma de decisiones estratégicas dentro los campos económico, productivo, social, cultural, con miras al fortalecimiento de la eficiencia, productividad y equidad” (p.650). De esta forma, el

desarrollo social puede considerarse como la búsqueda del bienestar y la mejora de las condiciones de vida de la sociedad. Como forma de validar que la calidad de vida en un sector específico ha mejorado o se ha deteriorado, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, ha desarrollado un índice que se utiliza para calificar a los distritos según el puntaje obtenido y a partir de ello tomar decisiones para elaborar planes de trabajo, la distribución de recursos y realizar acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de una región.

El índice de Desarrollo Social mide de forma integral aspectos como la salud, la educación, la calidad de vida, la equidad y la pobreza, entre otros elementos que influyen en la satisfacción de la población en general.

3.4.4 Porcentaje de Satisfacción de los Usuarios

Además de ver el crecimiento financiero como un objetivo final, es importante darle el mismo valor a la satisfacción de los usuarios que adquieren los servicios ofrecidos por una organización. Elementos como una buena opinión de boca en boca o la recomendación a otros, contribuyen al crecimiento de las organizaciones. De acuerdo con Li (2023) la satisfacción del usuario “es una medida en que los productos, servicios y experiencia general del cliente de una empresa cumplen las expectativas del cliente. Refleja la salud de tu negocio al mostrar la resonancia de tus productos o servicios entre los compradores” (párr. 2).

La satisfacción del usuario se ve influenciada por aspectos como el trato recibido, la calidad del servicio adquirido, el entorno, y el grado de cumplimiento de las expectativas. Este indicador es de gran valor para la organización, puesto que la retroalimentación obtenida de los usuarios permite abordar el proceso de mejora continua con mayor claridad y orientarlo a satisfacer las necesidades de los usuarios de la mejor manera.

El capítulo 3, "Marco Conceptual," presenta los conceptos teóricos que sustentan las variables de esta investigación, enfatizando en términos clave como la gestión administrativa, gestión financiera, escenarios financieros y el plan estratégico de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, junto con los indicadores pertinentes. Este capítulo ofrece un marco teórico sólido que sirve como base para el análisis, asegurando una comprensión integral de cada variable. Además, se establece una estructura coherente para la interpretación de los datos recopilados mediante los instrumentos de investigación. Este enfoque garantiza que los hallazgos sean interpretados de manera precisa y objetiva, realizando su relevancia en el contexto de estudio y fortaleciendo las conclusiones derivadas de la investigación.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo conlleva al análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos aplicados y considerados en el modelo de análisis del marco metodológico, permitiendo brindar fundamento a la investigación de manera apropiada con el conocimiento administrativo y financiero adquirido por el equipo investigador. Por lo tanto, el análisis abarca las cuatro variables implicadas tales como la gestión administrativa, gestión financiera, escenarios financieros y el Plan Estratégico, permitiendo una interpretación clara de cada uno de sus respectivos indicadores llevando un hilo conductor entre cada variable.

Este capítulo es uno de los más importantes, ya que en él se sustenta la información que permite realizar conclusiones y recomendaciones basada en datos y en información procesada y analizada. Mantiene una línea de análisis lógica según las variables sindicadas en el modelo de análisis, mezclando elementos cualitativos y cuantitativos que permiten dar fortaleza a la propuesta desarrollada en próximos capítulos.

4.1 Gestión administrativa

La gestión administrativa es un pilar fundamental de cualquier organización, ya que su importancia recae en lograr una eficiencia organizacional que permita cumplir con sus respectivos fines. En esta sección se analiza la variable de gestión administrativa tomando en cuenta sus respectivos indicadores tales como la estructura organizacional, objetivos estratégicos, los servicios brindados por la ADISR y para finalizar, la infraestructura de la organización. Lo anterior, permite realizar un análisis crítico fundamentado con los datos previamente recolectados por los instrumentos aplicados, brindando puntos de vista variados de los datos.

4.1.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la ADISR enfrenta desafíos significativos en términos de gobernanza y toma de decisiones. Actualmente, carece de una estructura sólida o un orden claro para la gestión de sus procesos internos, lo que ha generado dificultades en la planificación estratégica y en la ejecución de proyectos clave.

Si bien la gestión administrativa logra avances importantes durante el periodo 2021-2024, como el desarrollo de convenios para la implementación de cursos, la inclusión del Instituto de Innovación Social Digital y la adquisición de equipamiento para la comunidad, la falta de una estructura organizacional definida dificulta la proyección de estos logros. La toma de decisiones se da, en muchas ocasiones, sobre la marcha, lo que puede comprometer la eficiencia y la credibilidad de la institución.

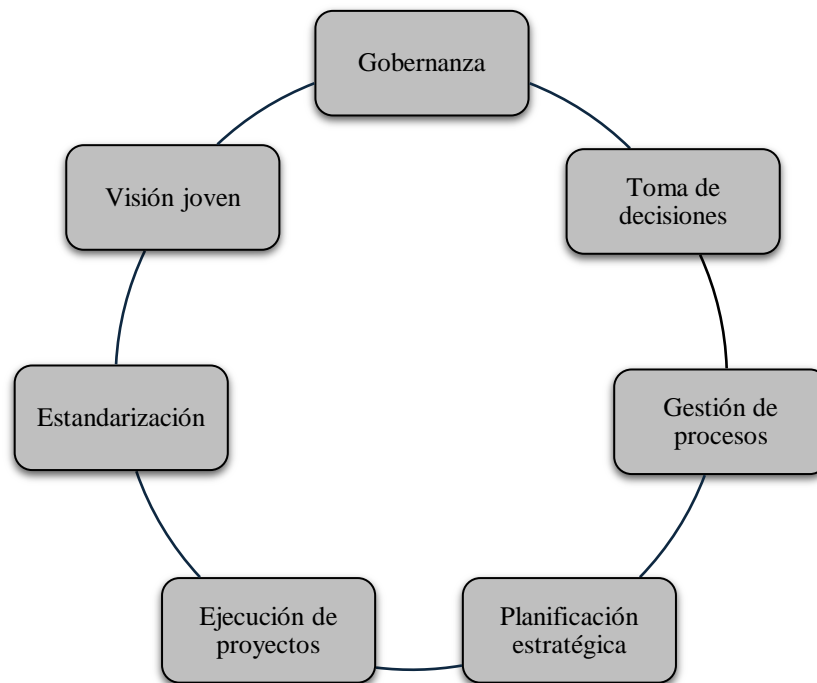
El modelo organizativo de la ADISR carece de mecanismos claros para la delegación de funciones y la rendición de cuentas. A pesar de la implementación de medidas de transparencia, como la publicación de informes anuales de la Junta Directiva y la elaboración de actas de cada sesión, persiste la percepción de que no existe un marco institucional robusto que garantice la continuidad y coherencia en las acciones de la asociación.

Otro hallazgo estructural radica en la composición de la asamblea de asociados, predominantemente integrada por personas de la tercera edad. La falta de integración de sectores

más jóvenes limita la diversidad de perspectivas y dificulta la conexión con nuevas generaciones, lo que puede comprometer la renovación y permanencia de la organización a largo plazo. Si bien se realizan esfuerzos para incorporar a jóvenes a través de iniciativas como el convenio con el Colegio Técnico Carlos Pascua, aún no se consolida una estrategia efectiva para su participación activa en la toma de decisiones.

Figura 5

Desafíos de la estructura organizacional de la ADISR.



Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para fortalecer la estructura organizacional de la ADISR, es fundamental establecer un modelo de gobernanza más claro, con roles y responsabilidades bien definidos. Además, se requiere una mayor profesionalización de la gestión administrativa y una planificación estratégica a largo plazo que permita abordar de manera efectiva los desafíos sociales, económicos y educativos de la comunidad. Sin estas mejoras, la capacidad de la asociación para cumplir con su misión y visión con la comunidad se ve comprometida.

4.1.2 Objetivos estratégicos

La ADISR y el IISD logran avances en la ejecución de proyectos, pero persisten desafíos administrativos clave. La falta de procesos documentados y estandarizados afecta la eficiencia operativa, por lo que es fundamental establecer manuales y procedimientos internos para mejorar la gestión. Uno de los principales retos administrativos radica en la falta de procesos documentados y estandarizados, lo que afecta la claridad y eficiencia en la ejecución de proyectos. Si bien se realizan esfuerzos en la formación del equipo directivo y administrativo, la ausencia de protocolos formales dificulta la continuidad y replicabilidad de las acciones implementadas.

Tabla 10*Evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos de ADISR.*

Área Estratégica	Cumplimiento Actual	Observaciones Clave	Recomendaciones prioritarias
Estabilidad financiera	Bajo	Actualmente no se cuenta con mecanismos definidos para la captación de fondos ni fuentes recurrentes	Se elaborará un plan financiero integral y se establecerán acuerdos con socios estratégicos
Estructura organizativa y operativa	Medio	Los procesos internos carecen de estandarización, lo cual dificulta la ejecución eficiente de proyectos	Se definirán y formalizarán procesos operativos alineados con buenas prácticas de gestión
Relaciones institucionales	Bajo	La vinculación con la Municipalidad es limitada y la participación del Poder Ejecutivo es reducida	Se gestionarán convenios formales con actores públicos y espacios de coordinación interinstitucional
Estrategia de replicabilidad	Bajo	No se dispone de modelos documentados que permitan reproducir las iniciativas desarrolladas	Se generarán modelos formales replicables y se estructurará un portafolio técnico institucional
Alianzas internacionales	Alto	Se mantiene una relación activa con instituciones como la Generalitat de Cataluña y el CEDT	Se aprovecharán estas alianzas para intercambio de conocimientos y fortalecimiento técnico
Proyectos ejecutados	Medio	Se han desarrollado iniciativas relevantes, aunque no se cuenta con documentación técnica suficiente	Se reforzará la documentación de proyectos y se establecerán mecanismos de seguimiento y mejora

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2025).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En cuanto a la canalización de recursos, la ADISR impulsa iniciativas de educación y capacitación tecnológica que benefician a la comunidad, desde programas de alfabetización digital hasta la formación en tecnologías emergentes. Sin embargo, el análisis de los documentos habilitados y la información recopilada mediante diversos instrumentos revela limitaciones, como la falta de una relación formal y estructurada con la Municipalidad. Esto dificulta la coordinación de esfuerzos y el acceso a fondos municipales que pueden potenciar el impacto de las iniciativas, esto restringe el acceso a recursos estatales esenciales para abordar problemáticas comunitarias como la brecha digital y la falta de infraestructura tecnológica.

A nivel de relaciones interinstitucionales, la ADISR tiene importantes alianzas con actores internacionales como la Generalitat de Cataluña y el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo. Gracias a estas colaboraciones, se implementan modelos innovadores como los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI).

El cumplimiento de los objetivos estratégicos orientados al bien común se refleja en iniciativas emblemáticas como el Rally de Tecnología Femenina y el desarrollo del IISD como referente en capacitación tecnológica. Estos programas promueven la integración social y económica de sectores vulnerables, en especial mujeres y jóvenes. Sin embargo, la falta de

documentación formal en algunos procesos administrativos limita la escalabilidad de estos esfuerzos, afectando su proyección y continuidad en otras comunidades.

4.1.3 Servicios

Los objetivos estratégicos de la ADISR integran los servicios de capacitación en sus principales ejes, ya que se encuentran alineados con el cuarto objetivo de desarrollo sostenible, la educación de calidad. Se provee todo el equipo y mobiliario que permita la ejecución de los cursos que brinda la ADI. Según el informe 2019-2022 y el informe final de consultoría para actividades de la ADI del año 2022, se determina que se ofrecen los siguientes servicios en capacitación y alquiler de instalaciones a terceros.

Tabla 11

Modalidades de cursos impartidos en la ADISR.

Modalidad	Descripción
Cursos virtuales asincrónicos	Corresponden a clases pregrabadas donde los estudiantes no deben conectarse con la persona docente, ya que pueden llevar la materia a su propio ritmo en una plataforma habilitada como classroom® o moodle®.
Cursos virtuales sincrónicos	Cuentan con un docente que imparte el curso de forma remota en tiempo real y los estudiantes deben conectarse a las clases para recibir los contenidos.
Cursos Híbridos	Se imparten de forma presencial en las instalaciones de la ADI, pero también de forma virtual, según lo determine el criterio del profesor.
Cursos Presenciales	Cursos que se imparten en su totalidad de forma presencial.

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2025).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para ofertar estos cursos y ponerlos a disposición de las personas estudiantes, la ADI y la persona instructora negocia el costo por el desarrollo del curso. Este costo se calcula basado en un porcentaje que recibe la ADI y el instructor, donde la relación promedio es de 70/30. 70% de los ingresos para la persona instructora y 30% para la organización. Por ejemplo, uno los cursos de Excel Avanzado tienen un costo de ₡100.000,00 colones, en este sentido, la ADI recibe un monto de ₡30.000,00 por estudiante, mientras que el profesor un monto de ₡70.000,00 colones. Esta negociación se realiza sin ningún tipo de análisis previo sobre las ventajas y desventajas para la organización, por lo que a nivel de ingresos perciben la menor cantidad.

La ADISR es una organización sin fines de lucro, sin embargo, intenta mantener una responsabilidad óptima de sus gastos bajo la administración de tres edificios en los cuales prestan servicios de alquiler de aulas y equipos, los cuales son:

1. **Centro de Eventos Sociales.** Un edificio que consta de dos pisos. En el primer piso hay siete locales que son alquilados a terceros. En el segundo se encuentra el Centro de Eventos Sociales, con capacidad para 200 personas dotado de sillas y mesas, así como un área para servicio de catering. Este último se da en calidad de alquiler para eventos sociales y en préstamo a las organizaciones sociales sin fines de lucro. Cuando se crea una propuesta de algún evento social o de ayuda y capacitación comunitaria este se presta sin ningún precio o bien se cobran solamente a las organizaciones del cantón los costos operativos de limpieza. Estos servicios se dan bajo los siguientes precios:

Tabla 12*Precios Centro de Eventos Sociales.*

Número del Local o Nombre	Costo de Alquiler mensual
#1	€250.000,00
#2	€250.000,00
#3	€250.000,00
#4	€250.000,00
#5	€250.000,00
#6	€250.000,00
#7	€150.000,00

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2025).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En cuanto al alquiler del salón de eventos, es un ingreso variable, ya que depende de la cantidad de organizaciones o personas que adquieran este servicio para la ejecución de sus actividades. El del alquiler del CES (Centro de Eventos Sociales es de €150.000,00 / actividad), esto en el caso de actividades sociales (15 años, bodas, aniversarios, etc):

- Alquiler los lunes y viernes 1 hora €60.000,00.
 - Alquiler los martes – tres horas- y jueves – tres horas- (€80.000,00/mensual).
 - Alquiler los miércoles 1 hora €60.000,00 1 hora €55.000,00.
2. **Oficentro Rafael Jiménez Gamboa.** Consta de dos pisos con locales que se dan en alquiler, estos espacios se alquilan por los siguientes precios:

Tabla 13*Alquileres Oficentro Rafael Jiménez Gamboa.*

Número del Local o Nombre	Costo de Alquiler mensual
Primer piso	
#1	€220.000,00
#2	€220.000,00
#3	€200.000,00
#4	€200.000,00
#5	€220.000,00
#6	€200.000,00
#7	€200.000,00
Segundo piso	
Segundo piso	€2.250.000,00

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2025).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

3. **Centro de Investigación y Docencia Rafaeleño (CIDOR) Carlos Luis Garita Jara.** Cuenta con dos pisos donde se imparten cursos y el préstamo alquiler de sus aulas y laboratorios, además de esto, desarrolla diversos proyectos en el área social, ambiental y tecnológica, que buscan la innovación en el sector social y el impulso de la economía social solidaria y circular dentro de la comunidad, por medio de acciones, la creación de cursos educativos, deportivos y artísticos, así como capacitaciones que contribuyan a mejorar las habilidades laborales de las personas en el cantón.

Los costos del mantenimiento de este edificio varían con los años debido al nivel de complejidad que requieran los trabajos. Según sus estados financieros, para el año 2021 es de ₡349,745.61 colones; para el 2022 es de ₡5,147,990.92 colones; y para el 2023 es de ₡9,256,483.01 de colones. Finalmente, para el año 2024, el mantenimiento tiene un costo de ₡9,200,259.31. En el CIDOR hay ingresos con el alquiler de aulas y mini - auditorio, con un promedio mensual de ₡100.000,00 y los ingresos por los cursos en modalidad 70/30.

Los servicios de capacitación y alquiler de edificios, representan las principales actividades que generan ingresos para la ADI. En la variable 4.2 Gestión Financiera, se analizan los estados financieros con las partidas que muestran los niveles de ingreso por estos servicios.

Tabla 14

Gastos Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael 2024

Gastos Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael 2024	
Partida	Monto
Reintegros caja chica	₡1,163,026.65
Comisiones	₡43,800.00
Devolución de depósitos de alquiler	₡1,204,750.00
Devoluciones	₡245,500.00
Donaciones	₡256,500.06
Equipo, activos, electrónica	₡3,998,348.04
ESPH (agua y electricidad)	₡3,364,199.00
Ice (teléfono e internet)	₡718,853.02
Impuestos municipales	₡241,270.00
Mantenimiento edificio CIDOR y ADI	₡9,200,259.31
Mantenimiento equipos informáticos y software	₡1,644,132.49
Materiales de oficina	₡194,161.21
Pago planilla	₡11,664,650.43
Aguinaldos	₡903,339.15
Liquidaciones	₡741,514.66
Pago CCSS	₡4,818,284.00
Pólizas del INS	₡1,030,540.00
Servicios contables	₡1,356,000.00
Servicio soporte técnico	₡10,319.09
Servicios de seguridad	₡1,488,714.00
Servicios legales	₡113,000.00
Servicios de publicidad	₡54,240.00
Sistema de facturación electrónica	₡13,899.00
Suministros de limpieza	₡941,360.00
Servicios de sonido	₡169,500.00
Viáticos y alimentación	₡496,820.83
Uniformes	₡57,500.00
Pago préstamo	₡2,445,640.00
Gastos legales proceso ministerio salud	₡1,695,000.00
Traslado de fondos a la cuenta principal fondos propios	₡11,390,321.03
Caja única	₡11,633,620.00
Total de salidas	₡73,299,061.97

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2025).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para la implementación del Instituto de Innovación Social Digital, la ADI pone a disposición su infraestructura para que tenga capacidad de funcionamiento, lo que permite obtener un ingreso mensual de ₡400,000.00 una vez se encuentre funcionando el IISD. Es importante mencionar que, para brindar servicios de educación, la infraestructura debe cumplir ciertos criterios para asegurar que cumple con los requerimientos necesarios que permitan su óptimo funcionamiento y operación, los cuales se analizan en el siguiente indicador.

La organización cuenta con edificios valorados en más de ₡950,000,000.00 colones, los cuales son alquilados para diferentes eventos, actividades y organizaciones que realizan sus operaciones. Sin embargo, de la gran cantidad de salas, salones y oficinas con los que cuenta la organización, no todos se encuentran en alquiler, por esto, no se están recibiendo el 100% de los ingresos sino, solamente una parte.

4.1.4 Infraestructura

La infraestructura del edificio destinado al Instituto de Innovación Social Digital constituye un aspecto clave debido a que este impacta directamente en la calidad de los servicios y actividades ofrecidas. Con base a la Guía de Observación de Instalaciones, en relación con el cumplimiento normativo, el edificio cuenta con el Permiso Sanitario de Funcionamiento, emitido por el Ministerio de Salud y la Certificación del Cuerpo de Bomberos, a su vez, se denotan deficiencias en las zonas de evacuación por la falta de puertas adecuadas.

Por otra parte, no se dispone de la Licencia Municipal, Acreditación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) ni de la inscripción de programas educativos en el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), lo cual es un requisito indispensable para la operación de este, representando así un riesgo administrativo, por lo que si esta situación no se solventa, la operación del Instituto puede enfrentar sanciones legales o suspensiones que comprometen su estabilidad a largo plazo, pero, sí se cuenta con acreditaciones en el Ministerio de Ciencia y Tecnología, y se encuentra en proceso de inscribir las carreras en el MNC.

En relación con las cuotas o presupuestos, esto con información brindada por la ADISR (2025), lo que es el Permiso Sanitario, tienen una cuota de ₡24 995.00 cada vez que se renueva, ahora bien, para la certificación de Bomberos, no tiene ningún costo, además, pese a que no presenten Licencia Municipal, se debita lo que es la patente municipal con un valor de ₡169 315.00 al año. Actualmente, no se presenta algún costo relacionado con lo que es títulos o acreditaciones, por lo que en un futuro se va a realizar la acreditación, pero actualmente no se tiene un presupuesto o monto para ello, ya que se deben consolidar procesos y eso toma tiempo de uno o dos años.

En el tema de accesibilidad y cumplimiento de la Ley 7600, el edificio presenta avances significativos, como la presencia de rampas, pisos antideslizantes y puertas amplias de fácil apertura. Sin embargo, no cumple plenamente con los estándares establecidos en la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (N°7600). Las principales deficiencias identificadas son las siguientes:

1. Las rampas exceden el estándar de inclinación (10.8 % frente al 8 % requerido) y las barras de apoyo están instaladas a una altura superior a la permitida (0.95 m en lugar de 0.75-0.90 m).

2. Los baños adaptados no cumplen con las dimensiones mínimas de 1.80 m x 2.20 m, y las barras de apoyo junto al inodoro no están correctamente ubicadas. Además, la altura de los inodoros (0.40 m) es inferior al estándar (0.45-0.50 m).
3. No existen espacios de estacionamiento designados para personas con discapacidad, ni se ubican cerca de las entradas principales.
4. La señalización inclusiva en Braille y en relieve está ausente, lo que limita la accesibilidad para personas con discapacidad visual.

Seguidamente, el edificio dispone de aulas y laboratorios básicos que permiten el inicio de actividades académicas. No obstante, la infraestructura tecnológica requiere mejoras sustanciales para garantizar una educación moderna y eficiente, entre lo que se presenta que actualmente, se encuentran funcionando con KOLBI, siendo un pago mensual de ¢35 787.02 con telefonía incluida, ahora, para una mejora, dentro de la misma empresa existe un plan dúo con fibra óptica, dando mejoras en velocidad de internet, con un pago mensual de ¢57 800.00 colones, finalmente lo que es incluir la señalización braille, según cotizaciones a la empresa Yaxa (2025), entre letreros principales y baños, tiene un costo de ¢34 254.00 colones.

Las áreas comunes y los baños del edificio se encuentran en condiciones de higiene aceptables, lo que asegura un entorno limpio y funcional para los usuarios. Sin embargo, la gestión de residuos sigue en etapa de planificación, lo que limita el cumplimiento de estándares ambientales establecidos, en cuanto a seguridad, el edificio dispone de rutas de evacuación señalizadas, extintores en buen estado y sistemas de alarma funcionales que cumplen con las normativas básicas.

De acuerdo con los indicadores analizados anteriormente acerca de la variable administrativa, existen puntos de mejora relacionados con aspectos como el registro efectivo de ciertas documentaciones, la falta de coordinación y ayuda eficiente con entes de interés público como la Municipalidad del Cantón implicado, la falta de un cambio generacional progresivo y ciertos requerimientos de infraestructura que pueden perjudicar incluso el buen funcionar del IISD.

Existen deficiencias en zonas de evacuación por falta de puertas, no se dispone de Licencia Municipal, Acreditación del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) ni de la inscripción de programas educativos en el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), esto es un requisito fundamental que puede aumentar el reconocimiento de sus programas formativos.

Por otro lado, no cumple plenamente con los estándares establecidos en la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (N°7600), por lo que puede presentar dificultades en brindar servicios de formación presenciales a personas con alguna discapacidad. La infraestructura tecnológica requiere mejoras importantes para garantizar uso eficiente del equipo sin problemas en su uso.

A pesar de lo anterior, cabe recalcar que esta institución denota de una forma evidente su compromiso social y económico con la comunidad al aportar desde diferentes aristas como sus convenios, cursos y servicios implementados para potenciar la educación, equidad y el bienestar social. Por lo que, es relevante igualmente analizar la variable de gestión financiera de la ADISR

y obtener resultados referentes a cómo se encuentran sus estados contables para la toma de decisiones eficientes para su operatividad.

4.2 Gestión financiera

Así como se analizan los resultados relacionados a la variable “gestión administrativa” en la sección anterior, es relevante destacar que esta conlleva a tener una eficiente gestión financiera. Existe una relación fundamental entre ambas, cuyo propósito es permitir que la ADISR, cumpla con sus respectivos objetivos estratégicos. Esta variable se analiza por medio de cuatro indicadores clave: el presupuesto, estado de situación, estado de resultados y el flujo de efectivo. Para ello, se emplean diversas técnicas de análisis financiero que permitan obtener resultados concretos de la situación financiera de esta entidad.

4.2.1 Presupuesto

Según mencionan el presidente y vicepresidente de la Junta Directiva de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, esta asociación no elabora formalmente un presupuesto previo a cada año de operación, únicamente se estiman gastos que son incluidos en el plan operativo anual, esta estimación se conoce como “autorización de gastos”. La forma en que se realiza la estimación varía de una junta directiva a otra, ya que no se tiene establecido un estándar determinado para analizar y colocarla en el plan operativo de cada periodo.

Figura 6

Estimación de gastos del Plan de Trabajo ADISR 2023-2026.

Eje	Sub-eje	Objetivo	Indicador	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución.				Fecha de cumplimiento
						Monto asignado	Año 2024	Año 2025	Año 2026	
INFRAESTRUCTURA (CIDOR - CES - OFICENTRO)	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	Realizar actividades de mantenimiento de manera regular para prevenir deterioros en las facilidades.	12 bitácoras de inspección	Inspecciones bimensuales de las instalaciones.	Administración	15,000,000	X	X	X	jun-26
	MANTENIMIENTO CORRECTIVO	Realizar actividades de mantenimiento correctivo para atender los deterioros o daños en las facilidades.	Informe de la acción correctiva	Trabajo de reparación	Administración	15,000,000	X	X	X	jun-26
CAPITAL HUMANO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Asegurar el funcionamiento administrativo para el logro de los acuerdos establecidos por la Junta Directiva y/o Asamblea General.	12 minutos de seguimiento de logro objetivos	Reunión de seguimiento	Administración/Junta Directiva	21 000 000,00	X	X	X	jun-26
	AUXILIAR ADMINISTRATIVA					10 000 000,00	X	X	X	jun-26
	MISCELÁNEO					7 000 000,00	X	X	X	jun-26
	SECRETARIA EJECUTIVA					36 000 000,00	X	X	X	jun-26
SERVICIOS PÚBLICOS	JZ - AGUA - INTERNET - TELEFONO	Mantener día el pago de los servicios públicos indispensables para la operación básica de la ADISR.	Estados bancarios con los pagos efectuados	Pago automático de recibos	Administración	10 080 000,00	X	X	X	jun-26
PÓLIZAS	INS TODO RIESGO	Mantener día el pago de las pólizas indispensables para la operación básica de la ADISR.	Estados bancarios con los pagos efectuados	Pago automático de recibos	Administración	3 792 000,00	X	X	X	jun-26
MONITOREO DE CÁMARAS	ADT	Mantener día el pago del monitoreo de cámaras indispensables para la operación básica de la ADISR.	Estados bancarios con los pagos efectuados	Pago automático de recibos	Administración	2 680 000,00	X	X	X	jun-26
MATERIALES DE OFICINA Y LIMPIEZA	INSUMOS DE LIMPIEZA Y ARTÍCULOS DE OFICINA	Proveer los insumos de limpieza y oficina necesarios para la operación de la ADISR.	Bitácora diaria de gastos e ingresos	Compra de artículos e insumos	Administración	4 500 000,00	X	X	X	jun-26
PAGO IMPUESTOS MUNICIPALES	PUESTO A LOS PARQUES Y BASUR	Mantener día el pago de los impuestos municipales necesarios para la operación básica de la ADISR.	Comprobante de pago	Pago de impuesto	Administración		X	X	X	jun-26
SERVICIOS PROFESIONALES	SERVICIOS CONTABLES	Mantener día el pago de los servicios contables necesarios para la operación básica de la ADISR.	Factura electrónica	Pago de servicios contables	Administración	2 760 000,00	X	X	X	jun-26
FACTURACIÓN ELECTRÓNICA	SERVICIOS FACTURACIÓN ELECTRÓNICA GTI	Mantener día el pago de los servicios de facturación electrónica necesarios para la operación básica de la ADISR.	Factura electrónica	Pago de servicios de facturación electrónica	Administración	30 000,00	X	X	X	jun-26
CONVENIOS 70/30	CURSOS DE PAGA	Aumentar la visibilidad de los convenios comerciales activos para fortalecer la matrícula de los cursos que se imparten mediante los canales de comunicación disponibles.	Cantidad de divulgaciones	Volanteos, publicaciones en redes sociales, perifoneo, entre otros.	Profesores	0	X	X	X	jun-26
CONVENIOS ESPECIALES	CLASES ZUMBA, KARATE, ROBOTICA, FISIOTERAPEUTA Y PSICOLOGIA	Aumentar la visibilidad de los convenios especiales activos para fortalecer la matrícula de los cursos que se imparten mediante los canales de comunicación disponibles.	Cantidad de divulgaciones	Volanteos, publicaciones en redes sociales, perifoneo, entre otros.	Profesores	0	X	X	X	jun-26
INSTITUTO INNOVACIÓN SOCIAL DIGITAL	EDUCACION CONTINUA	Realizar el lanzamiento del IISD como estrategia para la capacitación del talento humano en la comunidad a través de acciones formativas.	Evento lanzamiento	Organización del evento	Administración	300 000,00	X	0	0	dic-24
		Impartir el primer programa técnico para generar impacto en la comunidad mediante la educación técnica	Matrícula y permanencia de estudiantes	Prospección, Promoción y Cierre de ventas	Administración	8 000 000,00	X	X	X	jun-26
ACADEMIAS	CISCO, ORACLE Y LATAM (CECI - LINC)	Promover el voluntariado para identificar instructores que impartan los cursos.	Lograr 8 voluntarios como docentes	Promoción del voluntariado en redes sociales	Administración	0	X	X	X	jun-26
PROYECCIÓN SOCIAL	TRABAJO COMUNAL UNIVERSITARIO Y PROYECTOS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA	Aumentar los convenios con las universidades para recibir estudiantes de TCU mediante acciones de extensión social.	10 estudiantes de TCU	Desarrollo del Centro de Software en convenio con la Ulatina	Administración / Junta Directiva	0	X	X	X	jun-26
		Establecer alianzas con las asociaciones de desarrollo del cantón y grupos organizados para extender el impacto de la proyección social.	6 alianzas	Reuniones y firmas de convenio	Administración / Junta Directiva	0	X	X	X	jun-26
COMUNICACIÓN DIGITAL	CONVENIO PANGEA HOLDING	Firmar convenio con Pangea Holding para la administración del correo electrónico, hospedaje y diseño páginas de la ADI y el IISD.	Firma convenio	Reuniones y firmas de convenio	Administración / Junta Directiva	400 000,00	X	X	X	jun-26
VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL	RELACION CON LA MUNICIPALIDAD, COMISIONES CANTONALES	Establecer relaciones con la municipalidad y comisiones cantonales para articular los proyectos de la ADISR al plan municipal.	Articular 2 proyectos	Reuniones con la alcaldía, consejo municipal y consejos de distrito	Administración / Junta Directiva	0	X	X	X	jun-26

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2025).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Una vez realizado el documento con la estimación de gastos se eleva a la Asamblea General, ya que este órgano tiene la autoridad para aprobar o rechazar los gastos presentados. Al finalizar el periodo, la Junta Directiva presenta un informe detallado con los gastos que se realizan a la Asamblea General. Esto no es correcto debido a que la Asamblea no tiene un panorama completo de hacia dónde se dirigen los recursos financieros. Un presupuesto permite comparar lo real con lo planificado y valorar cuál es el rendimiento de la ADI en la gestión de los recursos.

Por otro lado, no realizar un presupuesto implica una falta de planificación financiera por parte de la organización, lo que puede llevar a tener una desorganización de los recursos que utilizan, ya que no tienen una guía clara para controlar sus ingresos y gastos, lo que tiene como consecuencia una falta de alineación con los objetivos estratégicos y la toma de decisiones informadas se dificulta, asimismo, la ADI puede verse expuesta a riesgos operativos y financieros importantes. Esto puede implicar consecuencias legales, ya que se utilizan recursos públicos proporcionados por DINADECO, y en caso de auditoría, pueden solicitarles el presupuesto elaborado para su utilización.

La ausencia del presupuesto ocasiona una obstaculización en la evaluación del desempeño organizacional, lo que deja como resultado la falta de transparencia con su Asamblea General respectiva, así como la dificultad para la toma de decisiones, debido a que se aprueban gastos sin, primeramente, establecer montos de contingencia para estos. Además, se expone a la ADISR a riesgos operativos, financieros y posibles consecuencias legales, al manejar fondos públicos tales como DINADECO sin la responsabilidad de contar con un respaldo presupuestario adecuado.

Los riesgos están asociados a la capacidad que tenga la organización para controlar sus gastos, medir los resultados financieros durante el periodo y cómo dan respuesta a las contingencias. El no contar con el presupuesto, significa perder una clara oportunidad de optimizar los recursos y comprometer la estabilidad financiera de la ADI, ya que no se cuenta con proyecciones claras. La asociación que hay entre los presupuestos y los estados financieros de la organización son fundamentales. El presupuesto funciona como una herramienta para proyectar y orientar la gestión financiera de la organización a futuro, mientras que los estados muestran cual es la situación financiera de la organización al finalizar el periodo.

4.2.2 Estado de Situación

El análisis del estado de situación financiera de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) permite evaluar la evolución de sus activos, pasivos y patrimonio entre 2021 y 2024. A través del análisis horizontal, se identifican variaciones en la liquidez, la inversión en activos y la estabilidad financiera a lo largo del tiempo, mientras que el análisis vertical permite examinar la proporción de cada partida dentro del balance general, facilitando la comprensión de su estructura financiera. Este estudio es clave para detectar tendencias, optimizar la administración de recursos y fortalecer la planificación financiera de la organización.

4.2.2.1 Análisis vertical

Figura 7

Análisis vertical del Estado de Situación 2021-2022

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Situación Financiera				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2021 y 2022				
	2022	Porcentual	2021	Porcentual
Activo				
Activo corriente				
BANCOS CUENTA 100-01-004-040150-1	₡ 14 100 270,77	1,48%	₡ 13 038 174,06	1,37%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001200-0	₡ 2 390 321,03	0,25%	₡ -	0,00%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001233-7	₡ 6 837 571,01	0,72%	₡ -	0,00%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001189-6	₡ 1 780 659,19	0,19%	₡ 2 390 321,03	0,25%
BANCOS CUENTA 100-02-040-600425-0	₡ 13 681,41	0,00%	₡ 3 429 592,80	0,36%
CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO CDP	₡ 4 000 000,00	0,42%	₡ -	0,00%
Total activo corriente	₡ 29 122 503,41	3,07%	₡ 18 858 087,89	1,98%
Activo no circulante				
Propiedad y edificio	₡ 891 694 297,50	93,88%	₡ 904 263 561,00	94,92%
Equipo en uso	₡ 29 044 970,46	3,06%	₡ 29 569 918,50	3,10%
Total activos no corrientes	₡ 920 739 267,96	96,93%	₡ 933 833 479,50	98,02%
Total activos	₡ 949 861 771,37	100,00%	₡ 952 691 567,39	100,00%
Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio				
Capital comunal	₡ 947 648 592,11	99,77%	₡ 944 570 998,36	99,15%
Reserva legal	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
Utilidades acumuladas	₡ 7 625 676,66	0,80%	₡ 13 038 174,06	1,37%
Utilidad neta del periodo	-₡ 5 412 497,40	-0,57%	-₡ 4 917 605,03	-0,52%
Total Patrimonio	₡ 949 861 771,37	100,00%	₡ 952 691 567,39	100,00%
Total Pasivo y Patrimonio	₡ 949 861 771,37	100,00%	₡ 952 691 567,39	100,00%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En 2022, en general el activo se mantiene estable en comparación con 2021, con una ligera reducción del 0.30%, pasando de ₡952,691,567.39 a ₡949,861,771.37. El activo corriente aumenta al 3.07% del total, reflejando mayor liquidez por el incremento en cuentas bancarias y un depósito a plazo de ₡4,000,000, mientras que el activo no circulante disminuye al 96.93% debido a depreciaciones o ajustes contables. El patrimonio es la única fuente de financiamiento, representando el 100% del total de activos, con un leve incremento en el capital comunal (de 99.15% a 99.77%). Sin embargo, las utilidades acumuladas se reducen al 0.80%, afectadas por una pérdida neta del -0.57%, mayor que la del -0.52% en 2021.

Figura 8

Análisis vertical del Estado de Situación 2022-2023

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Situación Financiera				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2022 y 2023				
	2023	Porcentual	2022	Porcentual
Activo				
Activo corriente				
BANCOS CUENTA 100-01-004-040150-1	₡ 2 558 631,76	0,27%	₡ 14 100 270,77	1,48%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001200-0	₡ 2 390 321,03	0,26%	₡ 2 390 321,03	0,25%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001233-7	₡ 11 998 589,00	1,28%	₡ 6 837 571,01	0,72%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001189-6	₡ 4 236 763,18	0,45%	₡ 1 780 659,19	0,19%
BANCOS CUENTA 100-02-040-600425-0	₡ 13 681,41	0,00%	₡ 13 681,41	0,00%
CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO CDP	₡ 4 000 000,00	0,43%	₡ 4 000 000,00	0,42%
Total activo corriente	₡ 25 197 986,38	2,69%	₡ 29 122 503,41	3,07%
Activo no circulante				
Propiedad y edificio	₡ 879 299 746,91	94,00%	₡ 891 694 297,50	93,88%
Equipo en uso	₡ 30 959 508,78	3,31%	₡ 29 044 970,46	3,06%
Total activos no corrientes	₡ 910 259 255,69	97,31%	₡ 920 739 267,96	96,93%
Total activos	₡ 935 457 242,07	100,00%	₡ 949 861 771,37	100,00%
Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio				
Capital comunal	₡ 951 565 831,37	101,72%	₡ 947 648 592,11	99,77%
Reserva legal	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
Utilidades acumuladas	₡ -	0,00%	₡ 7 625 676,66	0,80%
Utilidad neta del periodo	-₡ 16 108 589,31	-1,72%	-₡ 5 412 497,40	-0,57%
Total Patrimonio	₡ 935 457 242,06	100,00%	₡ 949 861 771,37	100,00%
Total Pasivo y Patrimonio	₡ 935 457 242,06	100,00%	₡ 949 861 771,37	100,00%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para el 2023, el total de activos de la Asociación disminuye un 1.52%, pasando de ₡949,861,771.37 en 2022 a ₡935,457,242.07. El activo corriente reduce su participación al 2.69%, con una caída de ₡3,924,517.03, principalmente por la disminución en cuentas bancarias, destacando la cuenta 100-01-004-040150-1, que baja de ₡14,100,270.77 a ₡2,558,631.76. El activo no circulante aumenta su participación al 97.31%, manteniéndose como la principal estructura de la Asociación, con la propiedad y edificio representando el 94% del total de activos. En cuanto al patrimonio, el capital comunal crece de 99.77% en 2022 a 101.72% en 2023, mientras que las utilidades acumuladas desaparecen debido a la pérdida neta del periodo, que aumenta a -₡16,108,589.31, representando el -1.72% del total de activos.

Figura 9

Análisis vertical del Estado de Situación 2023-2024

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Situación Financiera				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2023 y 2024				
	2024	Porcentual	2023	Porcentual
Activo				
Activo corriente				
BANCOS CUENTA 100-01-004-040150-1	₡ 1 445 553,39	0,16%	₡ 2 558 631,76	0,27%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001200-0	₡ -	0,00%	₡ 2 390 321,03	0,26%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001233-7	₡ 8 436 792,28	0,91%	₡ 11 998 589,00	1,28%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001189-6	₡ 5 828 499,84	0,63%	₡ 4 236 763,18	0,45%
BANCOS CUENTA 100-02-040-600425-0	₡ 13 681,41	0,00%	₡ 13 681,41	0,00%
CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO CDP	₡ -	0,00%	₡ 4 000 000,00	0,43%
Total activo corriente	₡ 15 724 526,92	1,70%	₡ 25 197 986,38	2,69%
Activo no circulante				
Propiedad y edificio	₡ 867 077 480,56	94,01%	₡ 879 299 746,91	94,00%
Equipo en uso	₡ 39 497 177,90	4,28%	₡ 30 959 508,78	3,31%
Total activos no corrientes	₡ 906 574 658,46	98,30%	₡ 910 259 255,69	97,31%
Total activos	₡ 922 299 185,38	100,00%	₡ 935 457 242,07	100,00%
Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio				
Capital comunal	₡ 943 090 862,07	102,25%	₡ 951 565 831,37	101,72%
Reserva legal	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
Utilidades acumuladas	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
Utilidad neta del periodo	-₡ 20 791 676,68	-2,25%	-₡ 16 108 589,31	-1,72%
Total Patrimonio	₡ 922 299 185,39	100,00%	₡ 935 457 242,06	100,00%
Total Pasivo y Patrimonio	₡ 922 299 185,39	100,00%	₡ 935 457 242,06	100,00%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

El total de activos de la Asociación para el 2024 presenta una reducción del 1.40%, pasando de ₡935,457,242.07 en 2023 a ₡922,299,185.38. El activo corriente disminuye significativamente, representando solo el 1.70% del total de activos, frente al 2.69% en 2023, con una caída absoluta de ₡9,473,459.46. Esta reducción se debe principalmente a la disminución en las cuentas bancarias, destacando la desaparición de la cuenta 100-01-040-001200-0 y la reducción en los saldos de las cuentas 100-01-004-040150-1 y 100-01-040-001233-7. No obstante, la cuenta 100-01-040-001189-6 experimenta un aumento, lo que ayuda a mitigar la caída. Además, el certificado de depósito a plazo deja de existir en 2024. En contraste, el activo no circulante incrementa su participación al 98.30%, manteniéndose como el componente dominante del total de activos. Aunque la cuenta de propiedad y edificio disminuye de ₡879,299,746.91 en 2023 a ₡867,077,480.56 en 2024, el equipo en uso aumenta su participación del 3.31% al 4.28%.

En cuanto al patrimonio, aunque disminuye en términos absolutos, su participación porcentual aumenta a 102.25% en 2024, reflejando que la Asociación sigue financiándose completamente con sus propios recursos. Sin embargo, las utilidades acumuladas continúan en cero debido a la pérdida neta del periodo, que se incrementa a -₡20,791,676.68, equivalente al -2.25% del total de activos. Esto representa un deterioro financiero en comparación con 2023, cuando la pérdida es de -₡16,108,589.31 (-1.72% de los activos), evidenciando un desafío creciente en la estabilidad económica de la Asociación.

4.2.2.2 Análisis horizontal

Figura 10

Análisis horizontal del Estado de Situación 2021-2022

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Situación Financiera				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2021 y 2022				
	2022	2021	2022-2021	
Activo			Absoluta	Relativa
Activo corriente				
BANCOS CUENTA 100-01-004-040150-1	₡ 14 100 270,77	₡ 13 038 174,06	₡ 1 062 096,71	8,15%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001200-0	₡ 2 390 321,03	₡ -	₡ 2 390 321,03	
BANCOS CUENTA 100-01-040-001233-7	₡ 6 837 571,01	₡ -	₡ 6 837 571,01	
BANCOS CUENTA 100-01-040-001189-6	₡ 1 780 659,19	₡ 2 390 321,03	-₡ 609 661,84	-25,51%
BANCOS CUENTA 100-02-040-600425-0	₡ 13 681,41	₡ 3 429 592,80	-₡ 3 415 911,39	-99,60%
CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO CDP	₡ 4 000 000,00	₡ -	₡ 4 000 000,00	
Total activo corriente	₡ 29 122 503,41	₡ 18 858 087,89	₡ 10 264 415,52	54,43%
Activo no circulante				
Propiedad y edificio	₡ 891 694 297,50	₡ 904 263 561,00	-₡ 12 569 263,50	-1,39%
Equipo en uso	₡ 29 044 970,46	₡ 29 569 918,50	-₡ 524 948,04	-1,78%
Total activos no corrientes	₡ 920 739 267,96	₡ 933 833 479,50	-₡ 13 094 211,54	-1,40%
Total activos	₡ 949 861 771,37	₡ 952 691 567,39	-₡ 2 829 796,02	-0,30%
Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio				
Capital comunal	₡ 947 648 592,11	₡ 944 570 998,36	₡ 3 077 593,75	0,33%
Reserva legal	₡ -	₡ -	₡ -	
Utilidades acumuladas	₡ 7 625 676,66	₡ 13 038 174,06	-₡ 5 412 497,40	-41,51%
Utilidad neta del periodo	-₡ 5 412 497,40	-₡ 4 917 605,03	-₡ 494 892,37	10,06%
Total Patrimonio	₡ 949 861 771,37	₡ 952 691 567,39	-₡ 2 829 796,02	-0,30%
Total Pasivo y Patrimonio	₡ 949 861 771,37	₡ 952 691 567,39	-₡ 2 829 796,02	-0,30%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En 2022, el activo corriente experimenta un crecimiento del 54.43%, alcanzando ₡29,122,503.41, impulsado principalmente por el incremento en cuentas bancarias y la incorporación de un Certificado de Depósito a Plazo (CDP) de ₡4,000,000.00. Sin embargo, los activos no corrientes disminuyen un 1.40%, debido a la depreciación de la propiedad y equipo en uso. A pesar de esta reducción, el total de activos apenas presenta una variación negativa del 0.30%, cerrando en ₡949,861,771.37. En cuanto al patrimonio, se observa una leve recuperación del capital comunal con un aumento del 0.33%, aunque las utilidades acumuladas disminuyen en un 41.51%, reflejando una menor capacidad de retención de beneficios.

Figura 11

Análisis horizontal del Estado de Situación 2022-2023

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia					
Estado de Situación Financiera					
(en miles de colones)					
Al 31 de diciembre 2022 y 2023					
	2023	2022	2022-2023		
Activo			Absoluta	Relativa	
Activo corriente					
BANCOS CUENTA 100-01-004-040150-1	₡ 2 558 631,76	₡ 14 100 270,77	-₡ 11 541 639,01		-81,85%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001200-0	₡ 2 390 321,03	₡ 2 390 321,03	₡ -		
BANCOS CUENTA 100-01-040-001233-7	₡ 11 998 589,00	₡ 6 837 571,01	₡ 5 161 017,99		
BANCOS CUENTA 100-01-040-001189-6	₡ 4 236 763,18	₡ 1 780 659,19	₡ 2 456 103,99		137,93%
BANCOS CUENTA 100-02-040-600425-0	₡ 13 681,41	₡ 13 681,41	₡ -		0,00%
CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO CDP	₡ 4 000 000,00	₡ 4 000 000,00	₡ -		
Total activo corriente	₡ 25 197 986,38	₡ 29 122 503,41	-₡ 3 924 517,03		-13,48%
Activo no circulante					
Propiedad y edificio	₡ 879 299 746,91	₡ 891 694 297,50	-₡ 12 394 550,59		-1,39%
Equipo en uso	₡ 30 959 508,78	₡ 29 044 970,46	₡ 1 914 538,32		6,59%
Total activos no corrientes	₡ 910 259 255,69	₡ 920 739 267,96	-₡ 10 480 012,27		-1,14%
Total activos	₡ 935 457 242,07	₡ 949 861 771,37	-₡ 14 404 529,30		-1,52%
Pasivo y Patrimonio					
Patrimonio					
Capital comunal	₡ 951 565 831,37	₡ 947 648 592,11	₡ 3 917 239,26		0,41%
Reserva legal	₡ -	₡ -	₡ -		
Utilidades acumuladas	₡ -	₡ 7 625 676,66	-₡ 7 625 676,66		-100,00%
Utilidad neta del periodo	-₡ 16 108 589,31	-₡ 5 412 497,40	-₡ 10 696 091,91		197,62%
Total Patrimonio	₡ 935 457 242,06	₡ 949 861 771,37	-₡ 14 404 529,31		-1,52%
Total Pasivo y Patrimonio	₡ 935 457 242,06	₡ 949 861 771,37	-₡ 14 404 529,31		-1,52%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para 2023, el activo corriente disminuye un 13.48%, pasando a ₡25,197,986.38, debido a una reducción significativa en la cuenta bancaria principal (-81.85%), lo que indica una menor liquidez disponible. No obstante, otras cuentas bancarias muestran incrementos considerables, como la cuenta 100-01-040-001233-7, que crece un 137.93%. Por otro lado, los activos no corrientes sufren una reducción del 1.14%, producto de la depreciación de propiedades y equipo. Sin embargo, la inversión en equipo en uso aumenta un 6.59%, lo que sugiere una renovación o adquisición de activos. El patrimonio disminuye en un 1.52%, con una caída del 100% en las utilidades acumuladas, lo que indica que los resultados financieros negativos afectaron la estabilidad del fondo de reserva.

Figura 12

Análisis horizontal del Estado de Situación 2023-2024

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Situación Financiera				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2023 y 2024				
	2024	2023	2023-2024	
Activo			Absoluta	Relativa
Activo corriente				
BANCOS CUENTA 100-01-004-040150-1	₡ 1 445 553,39	₡ 2 558 631,76	-₡ 1 113 078,37	-43,50%
BANCOS CUENTA 100-01-040-001200-0	₡ -	₡ 2 390 321,03	-₡ 2 390 321,03	
BANCOS CUENTA 100-01-040-001233-7	₡ 8 436 792,28	₡ 11 998 589,00	-₡ 3 561 796,72	
BANCOS CUENTA 100-01-040-001189-6	₡ 5 828 499,84	₡ 4 236 763,18	₡ 1 591 736,66	37,57%
BANCOS CUENTA 100-02-040-600425-0	₡ 13 681,41	₡ 13 681,41	₡ -	0,00%
CERTIFICADO DE DEPÓSITO A PLAZO CDP	₡ -	₡ 4 000 000,00	-₡ 4 000 000,00	
Total activo corriente	₡ 15 724 526,92	₡ 25 197 986,38	-₡ 9 473 459,46	-37,60%
Activo no circulante				
Propiedad y edificio	₡ 867 077 480,56	₡ 879 299 746,91	-₡ 12 222 266,35	-1,39%
Equipo en uso	₡ 39 497 177,90	₡ 30 959 508,78	₡ 8 537 669,12	27,58%
Total activos no corrientes	₡ 906 574 658,46	₡ 910 259 255,69	-₡ 3 684 597,23	-0,40%
Total activos	₡ 922 299 185,38	₡ 935 457 242,07	-₡ 13 158 056,69	-1,41%
Pasivo y Patrimonio				
Patrimonio				
Capital comunal	₡ 943 090 862,07	₡ 951 565 831,37	-₡ 8 474 969,30	-0,89%
Reserva legal	₡ -	₡ -	₡ -	
Utilidades acumuladas	₡ -	₡ -	₡ -	
Utilidad neta del periodo	-₡ 20 791 676,68	-₡ 16 108 589,31	-₡ 4 683 087,37	29,07%
Total Patrimonio	₡ 922 299 185,39	₡ 935 457 242,06	-₡ 13 158 056,67	-1,41%
Total Pasivo y Patrimonio	₡ 922 299 185,39	₡ 935 457 242,06	-₡ 13 158 056,67	-1,41%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En 2024, el activo corriente sufre una caída significativa del 37.60%, cerrando en ₡15,724,526.92. Este descenso se explica por la eliminación del Certificado de Depósito a Plazo (CDP), que anteriormente representaba ₡4,000,000.00, y una disminución del 43.50% en la cuenta bancaria principal. A nivel de activos no corrientes, la propiedad y edificio continúan depreciándose con una caída del 1.39%, aunque la inversión en equipo en uso crece en un 27.58%, lo que sugiere una inversión en infraestructura tecnológica o administrativa. El patrimonio refleja una caída del 1.41%, con una pérdida neta del ejercicio de ₡20,791,676.68, representando un aumento del 29.07% en comparación con el déficit del año anterior.

La reducción del activo corriente en 2024, especialmente por la eliminación del CDP y la caída en cuentas bancarias, indica que la ADISR cuenta con menos recursos disponibles para afrontar gastos operativos inmediatos. La depreciación de propiedades y equipo en los últimos años reduce el valor contable de los activos, lo que puede afectar la capacidad de apalancamiento financiero. La acumulación de pérdidas erosiona las utilidades retenidas, lo que disminuye la capacidad de la ADISR para reinvertir en sus operaciones.

A través del análisis vertical del estado de situación financiera, se observa la proporción que cada partida representa dentro del total de activos y patrimonio. Esto permite identificar la estructura financiera de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) y cómo cambia con el tiempo. El análisis horizontal del estado de situación financiera permite evaluar la evolución de los activos, pasivos y patrimonio de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) a lo largo del tiempo, identificando tendencias clave y variaciones significativas. En la siguiente sección, se realiza el análisis horizontal y vertical para el estado de resultados.

4.2.3 Estado de Resultados

El análisis del estado de resultados de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) permite evaluar el desempeño financiero de la organización a lo largo del tiempo. A través del análisis horizontal, se identifican tendencias en los ingresos, gastos y utilidades, destacando su crecimiento o disminución en distintos periodos. Por otro lado, el análisis vertical examina la proporción de cada partida en relación con los ingresos totales, facilitando la comprensión de la estructura de costos y rentabilidad. Este enfoque integral ayuda a tomar decisiones estratégicas para optimizar la gestión financiera y garantizar un uso eficiente de los recursos.

4.2.3.1 Análisis vertical

Figura 13

Análisis vertical del Estado de Resultados 2021-2022

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Resultado y Otro Resultado Integral				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2021 y 2022				
	2022	Porcentual	2021	Porcentual
Ventas netas	₡ 38 115 370,02	90,50%	₡ 34 654 163,36	100,00%
Certificado de depósito a plazo	₡ 4 000 000,00	9,50%	₡ -	0,00%
Total de ingresos	₡ 42 115 370,02	100,00%	₡ 34 654 163,36	100,00%
Costo de ventas	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
Utilidad Bruta	₡ 42 115 370,02	100,00%	₡ 34 654 163,36	100,00%
Gastos de operación				
Gastos administrativos	₡ 31 850 954,49	75,63%	₡ 23 539 782,89	67,93%
Total de gastos de operación	₡ 31 850 954,49	75,63%	₡ 23 539 782,89	67,93%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	₡ 10 264 415,53	24,37%	₡ 11 114 380,47	32,07%
Depreciación				
Gasto por depreciación edificio	₡ 12 569 263,50	29,84%	₡ 12 746 439,00	36,78%
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	₡ 3 107 649,43	7,38%	₡ 3 285 546,50	9,48%
Total de gasto de depreciación	₡ 15 676 912,93	37,22%	₡ 16 031 985,50	46,26%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 5 412 497,40	-12,85%	-₡ 4 917 605,03	-14,19%
Impuesto sobre la renta	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-₡ 5 412 497,40	-12,85%	-₡ 4 917 605,03	-14,19%
UTILIDAD NETA	-₡ 5 412 497,40	-12,85%	-₡ 4 917 605,03	-14,19%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Primeramente, se observa un aumento de los ingresos totales de la entidad, cuya razón es principalmente la incorporación de un certificado de depósito a plazo en el año 2022. Este activo financiero comprende un 9.50% de los ingresos totales del 2022, mientras que, en 2021, la entidad no había diversificado sus fuentes de ingreso con esta alternativa financiera. Asimismo, no hay un aumento considerable de ventas netas, lo que puede implicar que existe cierto grado de dificultad por parte de la Asociación de llevar a cabo sus servicios de enseñanza y capacitación, debido a la repercusión financiera generada por la pandemia vivida en 2020.

Por otro lado, los gastos incurridos tuvieron un aumento significativo. En el año 2021, se percibe que los gastos totales, llamados gastos de operación, representan un 67.93% de las ventas, porcentaje el cual aumenta a un 75.63% el siguiente periodo. El análisis correspondiente de estas partidas denota un incremento en costos operacionales y administrativos, lo que tiene influencia en la utilidad en operación, ya que este indicador disminuye, pasando de un 32.07% a un 24.37% en el 2022, enfatizando en que no hay una eficiencia operativa.

Otro aspecto relevante es la depreciación de los activos como el edificio, mobiliario y equipo, que pasa del 46.26% a 37.22%, reflejando una menor carga financiera por desgaste. Sin embargo, esto puede traer consecuencia, si no se cuenta con una planificación de inversión en este tipo de activos. Finalmente, la utilidad neta después de impuestos muestra una leve variación negativa a nivel porcentual, representando un -14.19% en 2021 a -12.85% en 2022, reflejando una ineficiente gestión operativa de la entidad.

Figura 14

Análisis vertical del Estado de Resultados 2022-2023

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Resultado y Otro Resultado Integral				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2022 y 2023				
	2023	Porcentual	2022	Porcentual
Ventas netas	₡ 49 464 259,68	92,52%	₡ 38 115 370,02	90,50%
Certificado de depósito a plazo	₡ 4 000 000,00	7,48%	₡ 4 000 000,00	9,50%
DINADECO				
Total de ingresos	₡ 53 464 259,68	100,00%	₡ 42 115 370,02	100,00%
Costo de ventas	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
Utilidad Bruta	₡ 53 464 259,68	100,00%	₡ 42 115 370,02	100,00%
Gastos de operación				
Gastos administrativos	₡ 56 253 956,96	105,22%	₡ 31 850 954,49	75,63%
Total de gastos de operación	₡ 56 253 956,96	105,22%	₡ 31 850 954,49	75,63%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-₡ 2 789 697,28	-5,22%	₡ 10 264 415,53	24,37%
Depreciación				
Gasto por depreciación edificio	₡ 12 394 550,60	23,18%	₡ 12 569 263,50	29,84%
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	₡ 3 439 945,42	6,43%	₡ 3 107 649,43	7,38%
Total de gasto de depreciación	₡ 15 834 496,02	29,62%	₡ 15 676 912,93	37,22%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 18 624 193,30	-34,83%	-₡ 5 412 497,40	-12,85%
Impuesto sobre la renta	₡ -	0,00%	₡ -	0,00%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-₡ 18 624 193,30	-34,83%	-₡ 5 412 497,40	-12,85%
UTILIDAD NETA	-₡ 18 624 193,30	-34,83%	-₡ 5 412 497,40	-12,85%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Las ventas netas tienen un progreso considerable pasando de un monto de ₡38,115,370.02 en 2022 a ₡49,464,259.68 para el año 2023. Asimismo, cabe recalcar que el total de ingresos también es impulsado por un Certificado de Depósito a Plazo, comprendiendo un 7.48% sobre el total de ingresos recibidos, ligeramente menor al año anterior, el cual fue de un 9.50%. Esto denota la importancia de mantener una diversificación de ingresos por medio de instrumentos de ahorro de este tipo.

La mayor consecuencia financiera de estos periodos es el aumento de los gastos operativos, representado un 75.63% en 2022 y un 105.22% en 2023. Lo anterior refleja una connotación negativa sobre la gestión de costos administrativos, ocasionando una caída drástica en la utilidad de operación, pasando de 24.37% en 2022 a tan solo un 5.22% sobre el total de ingresos. Los gastos por depreciación en ambos periodos se mantienen en un rango porcentual similar de un 37.22% en el 2022 y un 29.62% en 2023. Esto indica que, gracias al incremento de ingresos recibidos, se percibe una disminución en este tipo de gasto o que algunos activos reducen su vida útil progresivamente.

Debido a los altos costos administrativos de la entidad, la utilidad neta después de impuestos cae en un monto negativo, pasando de una pérdida de -₡5,412,497.40 para el año 2022

a -C18,624,193.30, aumentando un 21.98%, por lo tanto, el Estado de Resultados refleja la falta de planificación financiera de la ADISR para contrarrestar estas pérdidas.

Figura 15

Análisis vertical del Estado de Resultados 2023-2024

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia Estado de Resultado y Otro Resultado Integral (en miles de colones) Al 31 de diciembre 2023 y 2024				
	2024	Porcentual	2023	Porcentual
INGRESOS				
Ventas netas	C 54 282 685,85	80,03%	C 49 464 259,68	88,36%
Certificado de depósito a plazo CDP	C -	0,00%	C 4 000 000,00	7,15%
Intereses depósito a plazos CDP	C 317 560,00	0,47%	C -	0,00%
DINADECO	C 1 591 736,66	2,35%	C 2 515 603,99	4,49%
Caja única	C 11 633 620,00	17,15%	C -	0,00%
		0,00%		0,00%
Costo de ventas	C -	0,00%	C -	0,00%
Utilidad Bruta	C 67 825 602,51	100,00%	C 55 979 863,67	100,00%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos administrativos	C 61 665 441,97	90,92%	C 56 253 956,96	100,49%
Caja única	C 11 633 620,00	17,15%	C -	0,00%
Total de gastos de operación	C 73 299 061,97	108,07%	C 56 253 956,96	100,49%
UTILIDAD DE OPERACIÓN (REAL)	-C 5 473 459,46	-8,07%	-C 274 093,29	-0,49%
Depreciación				
Gasto por depreciación edificio	C 12 222 266,34	18,02%	C 12 394 550,60	22,14%
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	C 3 095 950,88	4,56%	C 3 439 945,42	6,14%
Total de gasto de depreciación	C 15 318 217,22	22,58%	C 15 834 496,02	28,29%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-C 20 791 676,68	-30,65%	-C 16 108 589,31	-28,78%
Impuesto sobre la renta (exonerados)	C -	0,00%	C -	0,00%
UTILIDAD NETA DEL PERIODO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-C 20 791 676,68	-30,65%	-C 16 108 589,31	-28,78%
UTILIDAD NETA	-C 20 791 676,68	-30,65%	-C 16 108 589,31	-28,78%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En 2024, las ventas netas representan el 80.03% del total de ingresos percibidos por la ADISR, mientras que, en 2023, el 88.36%, lo que indica una menor dependencia de la entidad con respecto a este rubro. El Certificado de depósito a plazo, representa el 7.15%, de los ingresos en 2023, mientras que, en 2024, la organización no genera ningún monto asociado al activo financiero. Por otro lado, en este último año, la Asociación si registra intereses por el Certificado de Depósito a plazo, lo cual indica una nueva inversión en este tipo de título valor. Las partidas del aporte realizado por DINADECO forman parte de las entradas financieras de la institución, representando un 4.49 % y un 2.35% respectivamente. Sumado a lo anterior, se registra una nueva partida en 2024 llamada Caja única, representando un 17.15% del total de ingresos percibidos.

Seguidamente, entran en relevancia, los gastos de operación, los cuales aumentan, siendo un 108.07% de los ingresos totales del 2024, frente a un 100.49% en el año 2023. Lo anterior indica un crecimiento en costos administrativos y operativos perjudiciales, lo cual puede ocasionar una obstaculización en la generación de utilidad y reinversión para la organización. Asimismo, queda registrado en el Estado de Resultados Integral la Caja Única, incurriendo en un nuevo gasto, representando un 15.87% de los gastos de operación en el periodo 2024.

Como resultados finales de los indicadores anteriores, la utilidad de operación en 2024 es de -8.07%, mientras que en 2023 es de -0.49%, reflejando una drástica reducción en la rentabilidad operativa. Los gastos por depreciación representan un 22.58%, comparado al año 2023, con un

28.29%, indicando una ligera reducción, dejando una utilidad neta después de impuesto de -28.78 en 2023 y -30.65%, reflejando una caída drástica en la rentabilidad real de la empresa. Cabe recalcar, que existe una exoneración de impuestos, por lo cual estos no son registrados en ambos periodos.

4.2.3.2 Análisis horizontal

Figura 16

Análisis horizontal del Estado de Resultados 2021-2022

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Resultado y Otro Resultado Integral				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2021 y 2022				
	2022	2021	2022-2021	
			Absoluta	Relativa
Ventas netas	₡ 38 115 370,02	₡ 34 654 163,36	₡ 3 461 206,66	9,99%
Certificado de depósito a plazo	₡ 4 000 000,00	₡ -	₡ 4 000 000,00	
Costo de ventas	₡ -	₡ -	₡ -	
Utilidad Bruta	₡ 42 115 370,02	₡ 34 654 163,36	₡ 7 461 206,66	21,53%
Gastos de operación				
Gastos administrativos	₡ 31 850 954,49	₡ 23 539 782,89	₡ 8 311 171,60	35,31%
Total de gastos de operación	₡ 31 850 954,49	₡ 23 539 782,89	₡ 8 311 171,60	35,31%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	₡ 10 264 415,53	₡ 11 114 380,47	-₡ 849 964,94	-7,65%
Depreciación				
Gasto por depreciación edificio	₡ 12 569 263,50	₡ 12 746 439,00	-₡ 177 175,50	-1,39%
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	₡ 3 107 649,43	₡ 3 285 546,50	-₡ 177 897,07	-5,41%
Total de gasto de depreciación	₡ 15 676 912,93	₡ 16 031 985,50	-₡ 355 072,57	-2,21%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 5 412 497,40	-₡ 4 917 605,03	-₡ 494 892,37	10,06%
Impuesto sobre la renta	₡ -	₡ -	₡ -	
UTILIDAD NETA DEL PERIODO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-₡ 5 412 497,40	-₡ 4 917 605,03	-₡ 494 892,37	10,06%
UTILIDAD NETA	-₡ 5 412 497,40	-₡ 4 917 605,03	-₡ 494 892,37	10,06%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En 2022, los ingresos por ventas netas aumentan un 9.99%, alcanzando ₡38,115,370.02, lo que indica un crecimiento estable en la generación de recursos. Además, se incorpora un Certificado de Depósito a Plazo (CDP) por ₡4,000,000.00, lo que eleva la utilidad bruta en un 21.53%. Sin embargo, los gastos administrativos aumentan un 35.31%, alcanzando ₡31,850,954.49, lo que influye en la utilidad neta. Como resultado, la utilidad operativa cae un 7.65%, ubicándose en ₡10,264,415.53. Otro punto relevante es la reducción de la depreciación en un 2.21%, lo que alivia parcialmente la presión sobre la utilidad antes de impuestos. No obstante, la ADISR cierra el año con una pérdida de ₡5,412,497.40, un aumento del 10.06% respecto al déficit del año anterior.

Figura 17

Análisis horizontal del Estado de Resultados 2022-2023

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Resultado y Otro Resultado Integral				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2022 y 2023				
	2023	2022	2022-2023	
			Absoluta	Relativa
Ventas netas	₡ 49 464 259,68	₡ 38 115 370,02	₡ 11 348 889,66	29,78%
Certificado de depósito a plazo	₡ 4 000 000,00	₡ 4 000 000,00	₡ -	0,00%
DINADECO	₡ 2 515 603,99	₡ -	₡ 2 515 603,99	
Costo de ventas	₡ -	₡ -	₡ -	
Utilidad Bruta	₡ 55 979 863,67	₡ 42 115 370,02	₡ 13 864 493,65	32,92%
Gastos de operación				
Gastos administrativos	₡ 56 253 956,96	₡ 31 850 954,49	₡ 24 403 002,47	76,62%
Total de gastos de operación	₡ 56 253 956,96	₡ 31 850 954,49	₡ 24 403 002,47	76,62%
UTILIDAD EN OPERACIÓN	-₡ 274 093,29	₡ 10 264 415,53	-₡ 10 538 508,82	-102,67%
Depreciación				
Gasto por depreciación edificio	₡ 12 394 550,60	₡ 12 569 263,50	-₡ 174 712,90	-1,39%
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	₡ 3 439 945,42	₡ 3 107 649,43	₡ 332 295,99	10,69%
Total de gasto de depreciación	₡ 15 834 496,02	₡ 15 676 912,93	₡ 157 583,09	1,01%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 16 108 589,31	-₡ 5 412 497,40	-₡ 10 696 091,91	197,62%
Impuesto sobre la renta	₡ -	₡ -	₡ -	
UTILIDAD NETA DEL PERIODO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-₡ 16 108 589,31	-₡ 5 412 497,40	-₡ 10 696 091,91	197,62%
UTILIDAD NETA	-₡ 16 108 589,31	-₡ 5 412 497,40	-₡ 10 696 091,91	197,62%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En 2023, los ingresos por ventas netas crecen un 29.78%, alcanzando ₡49,464,259.68, impulsados por un nuevo aporte de DINADECO de ₡2,515,603.99. La utilidad bruta aumenta un 32.92%, reflejando un crecimiento significativo en la actividad operativa. Sin embargo, los gastos administrativos experimentan un incremento del 76.62%, llegando a ₡56,253,956.96, lo que deteriora la rentabilidad operativa. Como consecuencia, la utilidad operativa pasa de ₡10,264,415.53 en 2022 a una pérdida de ₡274,093.29 en 2023, una caída del 102.67%. A pesar de estos resultados negativos, la depreciación se mantiene estable, con una variación del 1.01%, aunque la utilidad neta del periodo refleja un déficit de ₡16,108,589.31, representando un incremento del 197.62% en las pérdidas con respecto al año anterior.

Figura 18

Análisis horizontal del Estado de Resultados 2023-2024

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia				
Estado de Resultado y Otro Resultado Integral				
(en miles de colones)				
Al 31 de diciembre 2023 y 2024				
	2024	2023	2023-2024	
INGRESOS			Absoluta	Relativa
Ventas netas	₡ 54 282 685,85	₡ 49 464 259,68	₡ 4 818 426,17	9,74%
Certificado de depósito a plazo CDP	₡ -	₡ 4 000 000,00	-₡ 4 000 000,00	-100,00%
Intereses depósito a plazos CDP	₡ 317 560,00	₡ -	₡ 317 560,00	
DINADECO	₡ 1 591 736,66	₡ 2 515 603,99	-₡ 923 867,33	-36,73%
Caja única	₡ 11 633 620,00	₡ -	₡ 11 633 620,00	
			₡ -	
Costo de ventas	₡ -	₡ -	₡ -	
Utilidad Bruta	₡ 67 825 602,51	₡ 55 979 863,67	₡ 11 845 738,84	21,16%
GASTOS DE OPERACIÓN				
Gastos administrativos	₡ 61 665 441,97	₡ 56 253 956,96	₡ 5 411 485,01	9,62%
Caja única	₡ 11 633 620,00	₡ -	₡ 11 633 620,00	
Total de gastos de operación	₡ 73 299 061,97	₡ 56 253 956,96	₡ 17 045 105,01	30,30%
UTILIDAD DE OPERACIÓN (REAL)	-₡ 5 473 459,46	-₡ 274 093,29	-₡ 5 199 366,17	1896,93%
Depreciación				
Gasto por depreciación edificio	₡ 12 222 266,34	₡ 12 394 550,60	-₡ 172 284,26	-1,39%
Gasto por depreciación mobiliario y equipo	₡ 3 095 950,88	₡ 3 439 945,42	-₡ 343 994,54	-10,00%
Total de gasto de depreciación	₡ 15 318 217,22	₡ 15 834 496,02	-₡ 516 278,80	-3,26%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-₡ 20 791 676,68	-₡ 16 108 589,31	-₡ 4 683 087,37	29,07%
Impuesto sobre la renta (exonerados)	₡ -	₡ -	₡ -	
UTILIDAD NETA DEL PERIODO DESPUÉS DE IMPUESTOS	-₡ 20 791 676,68	-₡ 16 108 589,31	-₡ 4 683 087,37	29,07%
UTILIDAD NETA	-₡ 20 791 676,68	-₡ 16 108 589,31	-₡ 4 683 087,37	29,07%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para 2024, las ventas netas crecen un 9.74%, alcanzando ₡54,282,685.85, aunque se elimina el ingreso del Certificado de Depósito a Plazo (CDP), lo que reduce la diversificación de ingresos. Sin embargo, se incorporan ₡11,633,620.00 de Caja Única, lo que compensa parcialmente esta pérdida. A pesar del aumento del 21.16% en la utilidad bruta, los gastos administrativos continúan creciendo, con un incremento del 9.62%, y sumando los aportes de Caja Única, el total de gastos de operación sube un 30.30% respecto a 2023. Esto genera una pérdida operativa de ₡5,473,459.46, aumentando un 1,896.93% en comparación con el año anterior.

Las pérdidas antes de impuestos aumentan un 29.07%, alcanzando ₡20,791,676.68, evidenciando la necesidad de optimizar los gastos y mejorar la gestión financiera. La eliminación del CDP y la introducción de Caja Única muestran que la ADISR depende cada vez más de ingresos no recurrentes, lo que puede afectar la planificación a largo plazo. Aunque los ingresos aumentan, el incremento en los gastos es desproporcionado, impactando negativamente la rentabilidad. La pérdida de ₡5,473,459.46 en 2024 refleja una estructura de costos que no está alineada con la generación de ingresos, lo que requiere ajustes urgentes.

Figura 19

Razones financieras ADI San Rafael.

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael										
OBJETIVO	RAZÓN	FÓRMULA	AÑO 2024		AÑO 2023		AÑO 2022		AÑO 2021	
LIQUIDEZ	1.Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente-Pasivo Corriente	€ 15 724 526,92	€ 15 724 526,92	€ 25 197 986,38	€ 25 197 986,38	€ 29 122 503,41	€ 29 122 503,41	€ 18 858 087,89	€ 18 858 087,89
ACTIVIDAD	1.Rot. Activo Circulante	Ventas Netas Totales Activo Circulante	€ 54 282 685,85 € 15 724 526,92	3,45	€ 49 464 259,68 € 25 197 986,38	1,96	€ 38 115 370,02 € 29 122 503,41	1,31	€ 34 654 163,36 € 29 122 503,41	1,19
	2.Rot. Activo Fijo	Ventas Netas Totales Activo Fijo	€ 54 282 685,85 € 906 574 658,46	0,06	€ 49 464 259,68 € 910 259 255,69	0,05	€ 38 115 370,02 € 920 739 267,96	0,04	€ 34 654 163,36 € 933 833 479,50	0,04
	3.Rot. Activos Totales	Ventas Netas Totales Activos Totales	€ 54 282 685,85 € 922 299 185,38	0,06	€ 49 464 259,68 € 935 457 242,07	0,05	€ 38 115 370,02 € 949 861 771,37	0,04	€ 34 654 163,36 € 952 691 567,39	0,04
	4. Rotac. Capital Total	Ventas Netas Totales Capital Total	€ 54 282 685,85 € 922 299 185,39	0,06	€ 49 464 259,68 € 935 457 242,06	0,05	€ 38 115 370,02 € 949 861 771,37	0,04	€ 34 654 163,36 € 952 691 567,39	0,04
ENDEUDAMIENTO	1. IAP	Activo Total Capital Total	€ 922 299 185,38 € 922 299 185,39	1,00	€ 935 457 242,07 € 935 457 242,06	1,00	€ 949 861 771,37 € 949 861 771,37	1,00	€ 952 691 567,39 € 952 691 567,39	1,00
RENTABILIDAD	1.Margen Utilidad Bruta %	Utilidad Bruta Ventas Netas Totales	€ 67 825 602,51 € 54 282 685,85	124,95%	€ 55 979 863,67 € 49 464 259,68	113,17%	€ 42 115 370,02 € 38 115 370,02	110,49%	€ 34 654 163,36 € 34 654 163,36	100,00%
	2.Margen de Ventas de Explotación %	Utilidad en Operación Ventas Netas Totales	-€ 5 473 459,46 € 54 282 685,85	-10,08%	-€ 274 093,29 € 49 464 259,68	-0,55%	€ 10 264 415,53 € 38 115 370,02	26,93%	€ 11 114 380,47 € 34 654 163,36	32,07%
	3.Margen Neto de Utilidad %	Utilidad Neta Ventas Netas Totales	-€ 20 791 676,68 € 54 282 685,85	-38,30%	-€ 16 108 589,31 € 49 464 259,68	-32,57%	-€ 5 412 497,40 € 38 115 370,02	-14,20%	-€ 4 917 605,03 € 34 654 163,36	-14,19%
	4.Rend. Sobre Inversión de Explotación %	Utilidad en Operación Activos Totales	-€ 5 473 459,46 € 922 299 185,38	-0,59%	-€ 274 093,29 € 935 457 242,07	-0,03%	€ 10 264 415,53 € 949 861 771,37	1,08%	€ 11 114 380,47 € 952 691 567,39	1,17%
	5.Rend.Sobre Inversión Total %	Utilidad Neta Activos Totales	-€ 20 791 676,68 € 922 299 185,38	-2,25%	-€ 16 108 589,31 € 935 457 242,07	-1,72%	-€ 5 412 497,40 € 949 861 771,37	-0,57%	-€ 4 917 605,03 € 952 691 567,39	-0,52%
	6.Rentab Sobre el Capital %	Utilidad Neta Capital Total	-€ 20 791 676,68 € 922 299 185,39	-2,25%	-€ 16 108 589,31 € 935 457 242,06	-1,72%	-€ 5 412 497,40 € 949 861 771,37	-0,57%	-€ 4 917 605,03 € 952 691 567,39	-0,52%

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para complementar los análisis obtenidos en el estado de situación y estado de resultados, se realiza el análisis de razones financieras, el cual vincula partidas de ambos estados financieros para realizar sus cálculos:

1. **Liquidez.** La razón de capital de trabajo neto en el año 2021 es de €18,858,087.89, el cual dé a responder a sus respectivos pasivos a corto plazo. En los años posteriores, la tendencia del capital de trabajo neto es creciente, hasta en el año 2024, en donde se obtiene un monto de €15,724,526.92, siendo este el monto inferior de los cuatro periodos.
2. **Actividad.** Muestra que la ADISR durante este periodo cuenta con los activos circulantes suficientes para su debida rotación, siendo una señal positiva para la entidad, debido a su constante crecimiento durante los periodos. En el año 2024, por cada colón en activo circulante, la entidad genera €3.45 colones en ventas. Lo anterior, denota la existencia de una rotación de activos eficiente que propicia a una mayor venta de servicios, aunque no la suficiente.

Por otro lado, la rotación de activo fijo demuestra un €0.04 en el 2021, es decir, que, por cada colón invertido en activo fijo, la organización solo genera un €0.04 colones en ventas. Este indicador aumenta en el periodo 2024, con un €0.06, con un pequeño aumento, pero no muy significativo, debido a una mala eficiencia en el uso de los activos fijos. Lo mismo ocurre con los activos totales.

Con respecto a la rotación de capital total, en 2021 se genera €0.04 colones en ventas, por cada colón en activos totales, mientras que en 2024 se obtienen €0.06 colones en ventas, por cada colón de activos totales. Esto indica que la ADISR mejora ligeramente su desempeño en el uso de activos con el objetivo de obtener ingresos.

3. **Endeudamiento.** Dentro de las razones financieras relacionadas a endeudamiento, se destaca la IAP, la cual indica el valor de 1 durante el año 2021 hasta el 2024. Este valor proporciona información relevante, ya que hace énfasis en que la Asociación se encuentra financiando la totalidad de los activos con su propio capital, sin recurrir a otros tipos de financiamiento externo.
4. **Rentabilidad.** El análisis de las razones de rentabilidad de la Asociación de Desarrollo

Integral de San Rafael evidencia una evolución preocupante en los últimos años, con una tendencia decreciente en su desempeño financiero. A pesar de que el margen de utilidad bruta ha experimentado un crecimiento constante, pasando del 100% en 2021 al 124.95% en 2024, este incremento no se ha traducido en una mejora en la rentabilidad neta ni en la operativa de la Asociación. Esto sugiere que, si bien la organización logra incrementar sus ingresos por ventas, los costos operativos y administrativos aumentan a un ritmo superior, repercutiendo negativamente en la generación de utilidades netas.

El margen de ventas de explotación muestra una caída drástica, pasando de un 32.07% en 2021 a -10.08% en 2024. Esta variación negativa indica que los costos de operación superan los ingresos generados por la Asociación, ocasionando pérdidas operativas. La entidad debe considerar una revisión exhaustiva de su estructura de costos, identificando partidas que puedan ser optimizadas o eliminadas sin comprometer la calidad de sus servicios. Además, es pertinente evaluar la eficiencia de los procesos administrativos y operacionales para reducir gastos innecesarios, porque esto permite ser más eficientes con la asignación de recursos.

Por otro lado, el margen neto de utilidad ha seguido una tendencia descendente alarmante, pasando de -14.19% en 2021 a -38.30% en 2024. Esto indica que, después de considerar todos los gastos, incluidos los financieros y administrativos, la Asociación incrementa sus pérdidas de manera sostenida. Este escenario compromete seriamente la estabilidad financiera de la organización y su capacidad de inversión a largo plazo.

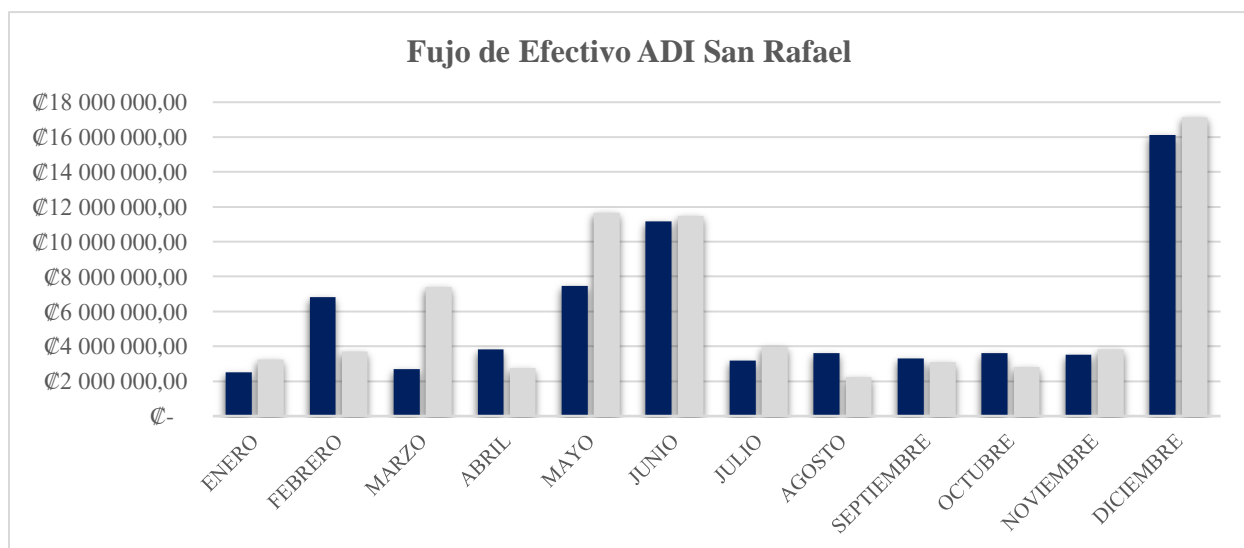
En términos de retorno sobre la inversión, se observa una contracción significativa. El rendimiento sobre la inversión de explotación pasa de valores positivos en 2021 y 2022 a cifras negativas en 2023 y 2024, alcanzando un -0.59% en el último año. Este resultado refleja que los activos operativos no están generando el nivel de ingresos esperado, lo que pone en duda la viabilidad del modelo de negocio actual. De manera similar, el rendimiento sobre la inversión total y sobre el capital ha disminuido hasta -2.25% en 2024, lo que señala que la Asociación no está obteniendo retornos adecuados sobre los recursos invertidos en su operación.

4.2.4 Flujo de Efectivo

Actualmente la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael, cuenta con un Estado de informe de tesorería elaborado donde se visualizan las entradas y salidas de la organización, así como el saldo final e inicial de cada mes. Esto indica una adecuada planificación financiera en la organización lo que a su vez contribuye a una correcta gestión financiera de los recursos. A continuación, se muestra un gráfico del informe de tesorería (Flujo de efectivo) del año 2024, con los niveles de ingresos y egresos:

Gráfico 1

Flujo de Efectivo ADI San Rafael



Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En el gráfico anterior se ilustra el nivel de ingresos (color azul) y el nivel de salidas (color gris) que tiene la Asociación de Desarrollo Integral en el año 2024. El informe anual muestra que para el mes de enero se generan ingresos por, C\$ 2 507 569,81 provenientes de depósitos por alquileres de instalaciones y donaciones, mientras que las salidas del mes son de C\$ 3 244 134,69, lo que evidencia que las salidas sobrepasan considerablemente los gastos del mes. Estos gastos son provenientes de reintegros, comisiones, devoluciones, pago por servicios públicos, mantenimiento de edificios, pólizas, pagos de planilla, y otros gastos que contribuyen a alcanzar el nivel de gastos mencionados. Esta dinámica se repite de manera consecutiva en los meses próximos, descrita en la siguiente tabla:

Tabla 15

Total de ingresos y salidas ADISR del periodo 2024

Total de ingresos y salidas ADISR del periodo 2024		
Mes	Ingresos	Salidas
Enero	C\$ 2 507 569,81	C\$ 3 244 134,69
Febrero	C\$ 6 825 915,07	C\$ 3 704 998,73
Marzo	C\$ 2 703 339,81	C\$ 7 399 569,13
Abril	C\$ 3 837 802,92	C\$ 2 760 004,42
Mayo	C\$ 7 453 808,66	C\$ 11 643 533,75
Junio	C\$ 11 174 749,69	C\$ 11 459 420,14
Julio	C\$ 3 177 729,11	C\$ 3 990 891,07
Agosto	C\$ 3 604 591,34	C\$ 2 243 162,21
Septiembre	C\$ 3 294 929,11	C\$ 3 088 513,38
Octubre	C\$ 3 618 275,11	C\$ 2 825 346,60
Noviembre	C\$ 3 512 480,11	C\$ 3 814 646,97
Diciembre	C\$ 16 114 411,77	C\$ 17 124 840,88
Totales	C\$ 67 825 602,51	C\$ 73 299 061,97

Fuente: Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (2024).

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Se evidencia como los gastos superan en gran medida a los ingresos obtenidos durante el desarrollo de sus actividades operativas. La Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) tiene un déficit en el 2024, ya que los ingresos totales (C\$67 825 602,51) son menores que las salidas totales (C\$73 299 061,97), llegando al final del periodo con una pérdida de C\$ 473 459,46. Lo anterior, únicamente de las actividades realizadas entre los meses enero y diciembre del 2024. Los meses de mayor déficit son mayo con C\$4 189 725,09 y diciembre con C\$1 010 429,11. Hay meses con superávit, como febrero con C\$3 120 916,34, abril con C\$1 077 798,50 y agosto con C\$1 361 429,13. Finalmente, diciembre muestra ser al mes con mayores ingresos, C\$16 114 411,77, pero también el de mayor salida, C\$17 124 840,88.

El déficit, por lo general, es causado por que los ingresos son superados por las salidas de dinero. Esto es causado por la variación en los niveles de ingresos de la organización, estos en la mayoría de los meses son irregulares, y no se evidencia una tendencia estable. Hay una clara falta de equilibrio entre los ingresos y las salidas, si no hay una estrategia de control de gastos o generación de mayores niveles de ingresos estable, los déficits pueden mantenerse recurrentes en el periodo 2025. Si la organización continua con esta tendencia, las dificultades para cubrir sus gastos operativos y capacidad para ejecutar proyectos que beneficien a la comunidad pueden verse seriamente comprometidas.

Desde una perspectiva de gestión financiera, si las salidas continúan superando a los ingresos, la liquidez de la organización puede verse afectada, ya que la capacidad de dar respuesta a emergencias que surgen es limitada. Si se relaciona lo que sucede actualmente con este flujo, se puede relacionar con la falta de planificación financiera en relación con el presupuesto, ya que surgen gastos que no estaban previstos correctamente en relación con los ingresos.

Por otro lado, es importante mencionar que la ADI tiene en sus cuentas de bancos, del periodo 2023, un monto de C\$21 197 986,38, el cual es indicado en el flujo de efectivo como saldo inicial. Este monto permite hacerles frente a los gastos que tenga la organización durante el periodo 2024. En este sentido, la Asociación finaliza el año 2024 con un saldo final del periodo con un monto de C\$15 724 526,92, el cual representa el saldo inicial del flujo de caja del año 2025.

Según el flujo de caja, los estados financieros y el análisis de las razones financieras, la ADI tiene liquidez para hacerle frente a sus obligaciones, ya que en sus activos corrientes presenta un buen nivel de efectivo en cuentas bancarias. Sin embargo, este nivel de liquidez disminuye a lo largo de los años, el único aumento que muestra es del periodo 2021-2022. Para este periodo pasa de C\$18 858 087,89 a C\$29 122 503,41, incrementando en C\$10 264 415,52. En 2023, hay una disminución de C\$3 924 517,03, y finalmente para el 2024 se reduce en C\$9 473 459,46 hasta alcanzar un capital de trabajo neto en la razón de liquidez de C\$15 724 526,92.

Observando los estados, se identifica que la organización está utilizando su capital de trabajo para cubrir gastos operativos y administrativos, y este se ha reducido de manera considerable. Si esta tendencia continua, la asociación reduce capital de trabajo para continuar cubriendo esos gastos, esta es una situación alarmante que debe ser atendida. Se deben realizar mayores esfuerzos para aumentar los niveles de ingresos por capacitaciones, buscar alianzas que permitan recibir recursos por donaciones u otro tipo de actividades que permitan captar ingresos.

El objetivo de este estado financiero es reducir la incertidumbre en la organización sobre las entradas y salidas de efectivo, garantizando monitoreo y control de los recursos financieros. Esta es una herramienta fundamental para garantizar la transparencia de la Junta Directiva, en la gestión de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos sociales y estratégicos. Permite identificar el nivel de liquidez con el que se cuenta para financiar proyectos, cubrir gastos operativos y garantizar el cumplimiento de los compromisos con la comunidad.

Dicha situación, es derivada de una serie de irregularidades de ingresos y elevados costos operativos que maneja la entidad, evidenciando carencia de planificación y control de presupuesto, comprometiendo aspectos como la liquidez y capacidad de respuestas ante contingencias. Por ello, es relevante implementar medidas correctivas que eviten que el total de ingresos sea menor al total de gastos, tal y como pasa en el periodo 2024, con ₡67 825 602,51 de entradas y ₡73 299 061,97 de salidas.

4.3 Escenarios Financieros

En esta sección se realiza la proyección de escenarios financieros, lo cual implica realizar el diseño y análisis de diferentes supuestos de acontecimientos futuros que pueden suceder en la dinámica financiera del Instituto de Innovación Social Digital. Estos escenarios se trabajan con escenarios hipotéticos, y consideraciones importantes identificadas con la presidenta del instituto, presidente de la ADISR y el presidente del CIDTT, los cuales son fundamentales para determinar supuestos más cerca de la realidad que puedan vivir en el futuro. A continuación, se muestra la base de trabajo para realizar la proyección del Estado de Resultados Projectado:

Tabla 16

Estado de Resultados Projectado

Instituto de Innovación Social Digital	
Estado de Resultados Projectado	
(en miles de colones)	
	MES 1
Ingresos	
Cursos presenciales	₡ 11 125 657,96
Cursos virtuales	₡ 16 024 136,35
Total de ventas	₡ 27 149 794,32
Costo de ventas	
Costos por curso presencial	₡ 8 558 198,43
Costos por curso virtual	₡ 12 326 258,73
Costo de ventas totales	₡ 20 884 457,17
GANANCIA BRUTA	₡ 6 265 337,15
Gastos operativos y de administración	
Gasto Personal por Planilla	
Asistente Administrativo	₡ 247 308,10
Asistente Operativo	₡ 494 616,20
Servicios de limpieza	₡ 258 309,35
Asistente Administrativo	₡ 1 151 464,17
Asistente Operativo	₡ 1 151 464,17
Servicios de limpieza	₡ 1 151 464,17
Subtotal	₡ 4 454 626,15
Gastos Operativos	

Alquiler instalaciones, mobiliario, equipo	₡ 400 000,00
Comunicación y presencia de marca	₡ 150 000,00
Licencia software educativo	₡ 100 000,00
Mantenimiento página web	₡ 10 000,00
Gestión de Alianzas y relaciones corporativas	₡ 200 000,00
Comisiones por ventas	₡ 100 000,00
Incentivos a profesores	₡ 50 000,00
Financiamiento servicios a la comunidad	₡ 300 000,00
Pago uso de plataforma capacitación en línea	₡ 102 400,00
Subtotal	₡ 1 412 400,00
Gastos Administrativos	
Papelería	₡ 5 000,00
Gasto servicio de internet y telefonía	₡ 37 495,00
Gasto servicio electricidad	₡ 42 511,00
Gasto servicio agua	₡ 66 366,00
Gasto póliza INS	₡ 111 511,00
Gasto en Seguridad	₡ 85 428,00
Otros gastos	₡ 50 000,00
Subtotal	₡ 398 311,00
Gastos totales Oper. Y de Admin.	₡ 6 265 337,15
Utilidad operativa	₡ -
Utilidad antes de impuestos	₡ -
Impuestos	
Impuesto sobre la renta	
Total de impuestos	₡ -
Utilidad del periodo	₡ -
Acumulado	₡ -

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Según el informe de política monetaria del Banco Central de Costa Rica (2025, p. 1), se estima que el Producto Interno Bruto de Costa Rica rondaría el 4% para el bienio 2025-2026, dado lo anterior, se decide utilizar este indicador macroeconómico en la simulación de los escenarios financieros. Esto tiene efecto en las variables ingresos, gastos y utilidad proyectada, permiten tomar decisiones más oportunas, tomando como referencia el crecimiento económico, y el análisis de referencia con el punto de equilibrio.

Los escenarios que se desarrollan parten de los siguientes supuestos:

Tabla 17

Supuestos para escenarios financieros

Descripción	Optimista	Probable	Pesimista
-------------	-----------	----------	-----------

<p>Escenario donde el IISD cuenta con Alianzas que proporcionan ingresos para cubrir sus costos fijos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Se realizan cursos mensuales que permiten cubrir el 100% del punto de equilibrio. Se realizan 2 consultorías en el año, una en cada semestre. Se generan alianzas que permiten obtener ingresos que cubren el 100% de los costos fijos del IISD. El IISD se hace responsable de cubrir todos los gastos de personal sin apoyo de la ADISR. Se contratan servicios contables que cuestan aproximadamente ₡113 000,00, según los servicios contratados por la ADI de San Rafael, ya que cuenta con una contadora incorporada al colegio respectivo. Trimestralmente los ingresos tienen un aumento del 4%. 	<ol style="list-style-type: none"> Se realizan cursos mensuales que permiten cubrir el 50% del punto de equilibrio. Se realizan 1 consultoría en el año. Se generan alianzas que permiten obtener ingresos que cubren el 100% de los costos fijos del IISD. Los costos de personal se asumen 50% por la ADISR y 50% por el IISD. Los ingresos aumentan en 4% al finalizar el primer y segundo semestre. 	<ol style="list-style-type: none"> Se realizan cursos mensuales que permiten cubrir el 5% del punto de equilibrio. Se realizan 0 consultorías en el año. Se generan alianzas que permiten obtener ingresos que cubren el 100% de los costos fijos del IISD. Se toma la decisión de que la ADISR asuma el 100% del pago del personal.
<p>Escenario donde el IISD no cuenta con Alianzas que proporcionan ingresos para cubrir sus costos fijos.</p>	<p>Se mantienen las variaciones indicadas en el primer escenario, con la única diferencia de que no se cuenta con el apoyo de ingresos por alianzas.</p>	<p>Se mantienen las variaciones indicadas en el primer escenario, con la única diferencia de que no se cuenta con el apoyo de ingresos por alianzas.</p>	<p>Se mantienen las variaciones indicadas en el primer escenario, con la única diferencia de que no se cuenta con el apoyo de ingresos por alianzas.</p>

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Basado en los escenarios y sus variaciones, se realizan los cálculos correspondientes para realizar proyecciones en esta dirección, tomando también como referencia el Producto Interno Bruto de Costa Rica de 4% para el bienio 2025-2026, y realizar los incrementos correspondientes.

4.3.1 Punto de Equilibrio

El identificar cual es el punto de equilibrio en ventas de un negocio significa conocer cuando los ingresos generados cubren el total de gastos, con el objeto de identificar cuando se está lucrando o generando pérdidas. Analizando la situación del Instituto de Innovación Social Digital, y considerando los productos que ofrece en primera instancia, cursos, se realiza un análisis del punto de equilibrio base.

Figura 20
Punto de equilibrio base IISD

							Costo Fijo Total (CFT) ₡ 6 265 337,15		
							Punto de Equilibrio por Producto		
Producto	Pvu	% Participación	Cvu	Mcu	MCP	Personas	Ingresos	Costos	
Cursos presenciales	₡ 48 984,00	40%	₡ 37 680,00	₡ 11 304,00	₡ 4 521,60	227	₡ 11 125 657,96	₡ 8 558 198,43	
Cursos virtuales	₡ 47 034,00	60%	₡ 36 180,00	₡ 10 854,00	₡ 6 512,40	341	₡ 16 024 136,35	₡ 12 326 258,73	
Total	₡ 96 018,00	100%	₡ 73 860,00	₡ 22 158,00	11 034,00	568	₡ 27 149 794,32	₡ 20 884 457,17	

Elaboración: Guevara et al., 2025.

La figura anterior permite visualizar el cálculo del punto de equilibrio de la organización, tomando como herramienta para el cálculo de los productos la plantilla para costeo de cursos de la

figura 6. En caso de que los precios de venta de los productos se mantengan, y considerando que los cursos presenciales representan el 40% de los ingresos, y los cursos virtuales el 60% de los ingresos, el IISD debe tener ingresos mensuales por cursos de ¢27 149 794,32 para cubrir sus costos variables de ¢20 884 457,17, y costos fijos por ¢6 265 337,15 para llegar al punto de equilibrio. Sus elementos son:

- **Precio de venta unitario (PVU).** Es el monto al cual es vendido el curso sin el impuesto de venta.
- **% de participación.** Representa el nivel de ingreso que se genera de una línea de producto en específico.
- **Costo de venta unitario (CVU).** Es el monto que cuesta producir el producto, considerando los costos indicados en la plantilla para costeo de cursos.
- **Margen de contribución unitario (MCU).** Representa el monto que genera cada producto en utilidad.
- **Margen de contribución ponderado (MCP).** Debido a que cada producto se vende en cantidades distintas, se calcula un promedio ponderado que considera la participación que tiene ese producto en las ventas que genera.

En cuanto al punto de equilibrio de este ejemplo:

- Con los precios de venta establecidos, se van a necesitar matricular a 227 personas en los cursos presenciales y 341 personas en los cursos virtuales.
- Los ingresos con la matrícula anteriormente indicada es de ¢11 125 657,96 para cursos presenciales, y ¢16 024 136,35 para cursos virtuales.
- Finalmente, los costos variables para cursos presenciales son ¢8 558 198,43, y para cursos virtuales de ¢12 326 258,73.

Al realizar los cálculos de estas operaciones, se determina que los ingresos requeridos para hacerle frente a los costos fijos calculados, y así llegar al punto de equilibrio son de ¢6 265 337,15. Lo que supere al punto de equilibrio de la organización, representan utilidades del periodo. Posteriormente se realizan algunas variaciones en los cálculos para simular diferentes escenarios que permitan apreciar el panorama financiero desde diferentes perspectivas que permitan tomar decisiones. El cálculo del costo fijo total (CFT), que se toma como referencia para la fórmula del punto de equilibrio, se encuentra más adelante en la “tabla 19, Gastos base proyectados para el IISD”.

El punto de equilibrio (PE) se ha establecido en 568 personas, según las condiciones anteriormente mencionados, lo que significa que se deben vender cursos a 6 814 personas al año para cubrir costos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo, utilizando su instrumento de proyección de la población, se estima que en el cantón de Heredia para el año 2025, haya 558 782 personas, de las cuales 172 976 personas se encuentran en el segmento de clientes ideal para la venta de cursos, los cuales son de 20 a 39 años. Del total de la población en Heredia en ese rango de edad, 18 033 residen en el cantón de San Rafael. Según los datos mencionados anteriormente, el IISD debe diseñar una estrategia de ventas muy fuerte para llegar a ese público objetivo solamente en el cantón de Heredia, ya que pueden extender a cualquier parte del país.

Tabla 18

Punto de equilibrio en cada escenario

Escenarios	PE en personas	PE en ingresos	PE en gastos
------------	----------------	----------------	--------------

Optimista	568	¢27 158 352,00	¢20 891 040,00
Probable	284	¢13 579 176,00	¢10 445 520,00
Pesimista	28	¢1 357 917,60	¢1 044 552,00

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Según la tabla anterior, y las variables indicadas, el escenario optimista cubre el 100% de personas establecidas en el punto de equilibrio que se deben matricular de forma mensual para cubrir los gastos fijos de la organización, que hacienden ha ¢6 378 337,15. El escenario probable cubre un 50% del punto de equilibrio de matrícula mensual, cuyos costos fijos son de ¢4 094 524,08. Finalmente el escenario pesimista únicamente el 5% por la baja matrícula, y sus costos fijos son de ¢1 810 711,00. No hay preocupación de esta situación, ya que las alianzas cubren los costos, y lo que se genere de esta actividad es ganancia.

La principal fuente de ingresos del Instituto de Innovación Social Digital es la venta de cursos en modalidad presencial y virtual. Con un precio de venta de cursos presenciales de ¢48 984.00 colones y curso virtuales por ¢47 034.00 colones, con una participación de cursos del 40% presencial y 60% virtuales, se establece con los cálculos que, para cubrir el nivel de costos fijos totales, se necesita un total de 468 personas matriculadas en cursos de forma mensual, cuya selección de modalidad debe ser proporcional al porcentaje de participación establecido.

El punto de equilibrio anterior se calcula mediante la fórmula costo fijo total/margen de contribución ponderado = punto de equilibrio en personas matriculadas. El monto total del margen de contribución ponderado es el resultado de la suma de los márgenes de contribución ponderados de cada producto. Para cursos presenciales, el margen de contribución unitario es de ¢11 304.00 colones, y para cursos virtuales de ¢10 854.00 colones. Ambos márgenes de contribución son multiplicados por el porcentaje de participación que ocupa cada modalidad de cursos.

4.3.2 Ingresos proyectados

Los ingresos proyectados corresponden a entradas de dinero que tiene la organización para cubrir sus gastos, el objetivo es que una vez cubiertos esos gastos operativos, administrativos y de personal, la empresa genera utilidades que pueden ser invertidas o utilizadas en otras prioridades. Para realizar esta proyección, se conversa con la presidenta del IISD, presidente del CIDTT, y el presidente de la ADISR, con el objetivo de presentar esta propuesta de plantilla para costeo de cursos, la cual se muestra en la figura 6. Plantilla para costeo de cursos.

Figura 21

Plantilla para costeo de cursos presenciales y virtuales

Curso presencial			Curso virtual		
Cantidad de horas		20	Cantidad de horas		20
Instructor		₡ 340 000	Instructor		₡ 340 000
IVA	2%	₡ 6 800	IVA	2%	₡ 6 800
Total instructor		₡ 346 800	Total instructor		₡ 346 800
Cantidad de participantes		10	Cantidad de participantes		10
Materiales		₡ 3 000	Materiales		₡ 1 500
Total Materiales		₡ 30 000	Total Materiales		₡ 15 000
Total costos		₡ 376 800	Total costos		₡ 361 800
Utilidad Real	30%	₡ 113 040	Utilidad Real	30%	₡ 108 540
Ingreso total		₡ 489 840	Ingreso total		₡ 470 340
Precio de venta sin IVA		₡ 48 984,00	Precio de venta sin IVA		₡ 47 034,00
IVA	2%	₡ 980	IVA	2%	₡ 941
Precio de venta con IVA		₡ 49 963,68	Precio de venta con IVA		₡ 47 974,68

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Esta plantilla se encuentra automatizada únicamente para cambiar datos como cantidad de horas, monto por hora (en caso de que el profesional negocie el monto), y la cantidad de participantes. El detalle se explica de la siguiente manera:

- **Cantidad de horas.** Se indica la cantidad de horas de duración del curso, para efectos de los cálculos se toma como referencia un promedio de 20 horas, ya que pueden aumentar.
- **Instructor.** Se establece que cada hora del curso, tiene un costo de ₡17 000,00, los cuales son para el pago del instructor o profesor, al cual se le aplica el 2% por el pago de servicios profesionales al ser una organización de educación. Es importante mencionar que el cálculo de este monto por hora se establece en ₡17 000,00 como un promedio después de realizar una investigación por medio de consultas a profesionales que trabajan en esta modalidad, y a instituciones que trabajan en el sector. Se indica que los montos por hora ofrecidos en organizaciones de educación donde trabajan van de los ₡15 000,00 a los ₡20 000,00 colones.
- **Cantidad de participantes.** Se establece un cupo mínimo de 10 participantes por grupo para cubrir los gastos del instructor y materiales, los cuales alcanzan un monto de ₡376 800,00.
- **Materiales.** Este es un costo que varía según la modalidad de curso, se asigna un monto de ₡3 000,00 para cursos presenciales, y ₡1 500,00 para cursos virtuales.
- **Utilidad real.** Corresponde a un porcentaje definido por la organización que se recopila de cada matrícula de los participantes. Por ejemplo:

Para un curso con una duración de 20 horas presenciales, al cual se le paga un monto total al profesor de ₡346 800,00, es decir, ₡17 000,00 por hora, más los costos de materiales por ₡30 000,00 (para un grupo con mínimo 10 estudiantes) y con una ganancia de 30%, el IISD digital recibe ₡11 304,00 de utilidad por matrícula. Los costos variables unitarios son de ₡37 680,00 y el precio de venta de ₡48 984,00 sin IVA del 2%.

Posteriormente se realizan algunas variaciones en los cálculos iniciales con el objetivo de simular diferentes escenarios que permitan mejorar la visión sobre el instituto y tomar decisiones según los resultados.

Tabla 19

Consolidado de ingresos por escenarios con alianzas

Ingresos totales			
	Optimista	Probable	Pesimista
Mes 1	€13 302 649,15	€7 228 180,08	€2 124 076,60
Mes 2	€12 645 649,15	€7 228 180,08	€2 124 076,60
Mes 3	€12 896 341,63	€7 228 180,08	€2 124 076,60
Mes 4	€12 896 341,63	€7 228 180,08	€2 124 076,60
Mes 5	€12 896 341,63	€7 228 180,08	€2 124 076,60
Mes 6	€13 814 061,81	€8 010 526,32	€2 124 076,60
Mes 7	€13 157 061,81	€7 353 526,32	€2 124 076,60
Mes 8	€13 157 061,81	€7 353 526,32	€2 124 076,60
Mes 9	€13 428 210,80	€7 353 526,32	€2 124 076,60
Mes 10	€13 428 210,80	€7 353 526,32	€2 124 076,60
Mes 11	€13 428 210,80	€7 353 526,32	€2 124 076,60
Mes 12	€13 710 205,74	€7 483 886,40	€2 124 076,60
Totales	€158 760 346,75	€88 402 944,67	€25 488 919,20

Elaboración: Guevara et al., 2025.

La tabla 16 muestra una proyección de ingresos mensual basado en las variaciones indicadas en la tabla 14 incluyendo lo recibido por alianzas estratégicas que permiten cubrir los costos. Los ingresos para el escenario optimista se encuentran entre los €12 645 649,15 y €13 814 061,81 de forma mensual considerando el incremento del 4% definido de forma trimestral; alineado a esta dinámica se encuentra el escenario probable, el cual ronda ingresos entre €7 228 180,08 y €8 064 562,07 de forma mensual; finalmente, el panorama pesimista, ronda ingresos entre €2 124 076,60 manteniéndose constantes a lo largo del año.

Las alianzas cubren los costos fijos en su totalidad, por lo cual el IISD recibe ingresos de €6 378 337,15 (optimista), €4 094 524,08 (probable) y €1 810 711,00 (pesimista). Esto es fundamental, ya que si las alianzas cubren los costos fijos el Instituto puede operar sin pérdidas incluso en el peor de los escenarios, destinándose los ingresos a actividades de crecimiento, inversión o reservas. Es importante, finalmente resaltar, que los ingresos que se indican en este análisis corresponden al resultado de la operación “ingresos – costo de ventas”, siendo los costos de ventas variables. Las principales fuentes de ingresos son derivadas de cursos presenciales, virtuales, consultorías (que se desarrollan de forma no tan frecuente) y las alianzas realizadas.

Los datos anteriores muestran cuales son las condiciones del IISD si contaran con el apoyo de las alianzas, sin embargo, puede ocurrir que no cuenten con este apoyo, por lo que se analiza cual es el efecto de la ausencia de esos recursos.

Tabla 20

Consolidado de ingresos por escenarios sin alianzas.

Ingresos totales			
	Optimista	Probable	Pesimista
Mes 1	€6 924 312,00	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 2	€6 267 312,00	€3 133 656,00	€313 365,60

Mes 3	€6 518 004,48	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 4	€6 518 004,48	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 5	€6 518 004,48	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 6	€7 435 724,66	€3 916 002,24	€313 365,60
Mes 7	€6 778 724,66	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 8	€6 778 724,66	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 9	€7 049 873,65	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 10	€7 049 873,65	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 11	€7 049 873,65	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 12	€7 331 868,59	€3 389 362,33	€313 365,60
Totales	€82 220 300,95	€39 268 655,77	€3 760 387,20

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Es evidente que los ingresos se ven reducidos en gran medida ya que no cuentan con los recursos de las alianzas. En el escenario optimista se muestra una reducción hasta llegar a ingresos entre €6 267 312,00 y €7 435 724,66 de manera mensual; en el probable una disminución entre €3 133 656,00 y €3 916 002,24; y finalmente, en el pesimista, solamente con €313 365,60 que permiten hacerles frente a los gastos fijos del Instituto de Innovación Social Digital para su operación. A continuación, se realiza el análisis de los gastos proyectados, los cuales están estrechamente vinculados con los ingresos, para determinar la utilidad del periodo de la organización, en otro de los indicadores.

En el mejor de los escenarios, con alianzas, la organización logra cubrir todos sus gastos operativos, de personal y administrativos, y lo generado de sus cursos y consultorías está disponible para ser utilizado en la implementación de nuevos proyectos o realización de inversiones. Sin embargo, sin el respaldo de las alianzas, los ingresos se reducen de manera importante, lo que pone en serios problemas la viabilidad del instituto, ya que los ingresos que generan son insuficientes, en el peor de los escenarios, para hacerle frente a sus obligaciones cada mes. La plantilla se diseña de manera automatizada, lo que permite a los líderes de la organización ajustar sus propios parámetros y tomar decisiones.

4.3.3 Gastos proyectados

Los gastos corresponden a salidas de dinero en los que incurre una organización para cumplir con todas sus actividades de operación que permiten generar sus ingresos. Realizar la proyección de gastos, permite tomar decisiones sobre cómo se puede optimizar el uso de los recursos. Los escenarios financieros parten de elementos que son la base de los cálculos realizados en las simulaciones que se desarrollan en esta sección. Como primer punto, es fundamental conocer cuáles son las actividades que desarrolla el IISD, lo que permite identificar los principales gastos en los que debe incurrir para su correcto funcionamiento. Estos gastos se muestran a continuación, se toma como ejemplo un mes:

Tabla 21

Gastos base proyectados para el IISD

Clasificación de Costos	Mes 1
Gasto Personal por Planilla	
Asistente Administrativo	€247 308,10
Asistente Operativo	€494 616,20
Servicios de limpieza	€258 309,35

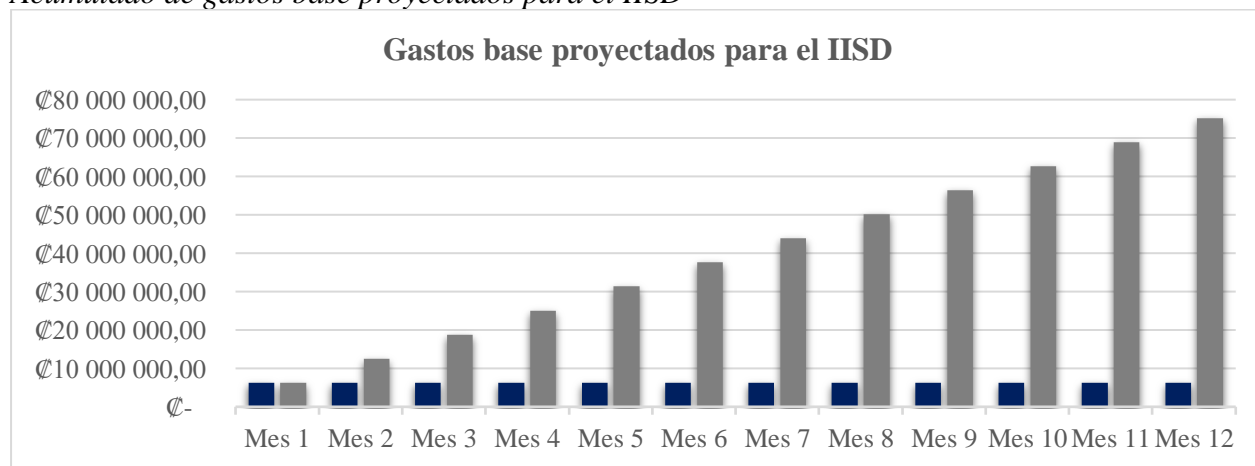
Coordinación Dirección Docente	₡1 151 464,17
Coordinación Dirección Administrativa y financiera	₡1 151 464,17
Coordinación Centros de ISD Desconcentrados	₡1 151 464,17
Subtotal	₡4 454 626,15
Gastos Operativos	
Alquiler instalaciones, mobiliario, equipo	₡400 000,00
Comunicación y presencia de marca	₡150 000,00
Licencia software educativo	₡100 000,00
Mantenimiento página web	₡10 000,00
Gestión de Alianzas y relaciones corporativas	₡200 000,00
Comisiones por ventas	₡100 000,00
Incentivos a profesores	₡50 000,00
Financiamiento servicios a la comunidad	₡300 000,00
Pago uso de plataforma capacitación en línea	₡102 400,00
Subtotal	₡1 412 400,00
Gastos Administrativos	
Papelería	₡5 000,00
Gasto servicio de internet y telefonía	₡37 495,00
Gasto servicio electricidad	₡42 511,00
Gasto servicio agua	₡66 366,00
Gasto póliza INS	₡111 511,00
Gasto en Seguridad	₡85 428,00
Otros gastos	₡50 000,00
Subtotal	₡398 311,00
COSTOS MENSUALES TOTALES	₡6 265 337,15

Elaboración: Guevara et al., 2025.

De forma mensual, el IISD tiene gastos totales por un monto de ₡6 265 337,15. Lo anterior, en un planteamiento base sin realizar modificación a sus partidas, posteriormente se realiza el análisis de tres escenarios. Estos gastos se dividen en: personal, operativos y administrativos. A continuación, se muestra un gráfico con el uso de recursos para él un exitoso año de operación del Instituto de Innovación Social Digital, el cual evidencia el nivel de gasto por mes, y el acumulado en el año.

Gráfico 2

Acumulado de gastos base proyectados para el IISD



Elaboración: Guevara et al., 2025.

En el gráfico 2, se muestra como la tendencia es que los gastos totales mensuales son de ¢6 265 337,15. Mensualmente, el monto acumulado es el total de gastos del mes actual más el gasto mensual del mes anterior. Al finalizar el primer año, los costos totales son de ¢75 184 045,80. El IISD debe realizar los esfuerzos necesarios para captar ingresos que permitan cubrir sus gastos mensuales de operación. A partir de estos primeros datos que son presentados, se realizan las simulaciones de escenarios financieros según diferentes criterios que se toman en cuenta.

Tabla 22

Consolidado de gastos por escenarios con alianzas

Gastos totales			
	Optimista	Probable	Pesimista
Mes 1	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 2	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 3	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 4	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 5	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 6	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 7	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 8	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 9	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 10	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 11	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Mes 12	¢6 378 337,15	¢4 094 524,08	¢1 810 711,00
Totales	¢76 540 045,80	¢49 134 288,90	¢21 728 532,00

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Como se puede identificar la tabla 20, los gastos de personal, operativos y administrativos son mayores en el escenario optimista y se debe a una variación muy específica que consideran los líderes del Instituto. Debido al fuerte vínculo que mantienen con la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, conversan sobre la posibilidad de que los gastos de personal sean asumidos de diferentes maneras:

- En un escenario optimista, el IISD asume el 100% del pago del personal.
- En un escenario probable, asumen el 50% cada una de las organizaciones.
- En un escenario pesimista, la ADI de San Rafael asume el 100% de los gastos del personal, por lo que no se refleja en los gastos del IISD.

En esta dinámica, los costos fijos totales en un escenario optimista son de ¢6 378 337,15; para el probable es de ¢4 094 524,08; y para el pesimista un monto de ¢1 810 711,00. Que según lo indicado por los líderes de esta organización, las alianzas realizadas cubren la totalidad de los costos fijos que tiene el IISD.

En una eventual situación donde no se cuente con el apoyo de las alianzas, no tiene ningún efecto en los costos de personal, operativos o administrativos, ya que justamente lo que se pretende con este ingreso es hacerles frente a estos costos fijos de manera mensual, por lo que, en el siguiente indicador, se observa el consolidado de las utilidades proyectadas como resultado de cada escenario.

En un escenario optimista se realiza la contratación de una persona que realice la

contabilidad, la cual es pagada en un 100% por el IISD, elevando sus gastos a ¢82 220 300,95 anuales. En un escenario más intermedio (probable), la ADISR les ayuda a cubrir el 50% de los gastos, lo que los llevaría a realizar gastos por ¢39 268 655,77. Finalmente, en un escenario pesimista, donde la ADISR tuviese que ayudarles con los gastos del personal al 100%, el IISD únicamente debe cubrir costos fijos totales que ascienden a ¢3 760 387,20.

4.3.4 Utilidad proyectada

La utilidad es el resultado de los ingresos por ventas, menos costos y gastos que tenga la organización en un periodo determinado. Como parte de este ejercicio, se utiliza como referencia el primer mes de operación del Instituto de Innovación Sociales Digital, considerando sus costos fijos base, costos variables e ingresos indicados anteriormente. A continuación, se muestra un estado de resultados base proyectado, el cual se toma como punto de partida para realizar las simulaciones.

Tabla 23

Estado de Resultados proyectado base IISD

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO BASE		MES 1
Ingresos		
Cursos presenciales		¢11 125 657,96
Cursos virtuales		¢16 024 136,35
Total de ventas		¢27 149 794,32
Costo de ventas		
Costos por curso presencial		¢8 558 198,43
Costos por curso virtual		¢12 326 258,73
Costo de ventas totales		¢20 884 457,17
GANANCIA BRUTA		¢6 265 337,15
Gastos operativos y de administración		
Gastos operativos		¢1 412 400,00
Gastos administrativos		¢398 311,00
Gastos personal		¢4 454 626,15
Gastos totales Operativos y de Administración		¢6 265 337,15
UTILIDAD OPERATIVA		¢-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		¢-
Impuestos		
Impuesto sobre la renta		
Total de impuestos		¢-
UTILIDAD DEL PERIODO		¢-
ACUMULADO		¢-

Elaboración: Guevara et al., 2025.

La utilidad proyectada para este primer mes de operación es de ¢0,00 bajo el supuesto de que la organización parte del punto de equilibrio en el primer mes. A partir de este punto, se generan las simulaciones de escenarios con diferentes variables.

Tabla 24

Consolidado de utilidad por escenarios con alianzas

Utilidad total			
	Optimista	Probable	Pesimista
Mes 1	€6 924 312,00	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 2	€6 267 312,00	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 3	€6 518 004,48	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 4	€6 518 004,48	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 5	€6 518 004,48	€3 133 656,00	€313 365,60
Mes 6	€7 435 724,66	€3 916 002,24	€313 365,60
Mes 7	€6 778 724,66	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 8	€6 778 724,66	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 9	€7 049 873,65	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 10	€7 049 873,65	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 11	€7 049 873,65	€3 259 002,24	€313 365,60
Mes 12	€7 331 868,59	€3 389 362,33	€313 365,60
Totales	€82 220 300,95	€39 268 655,77	€3 760 387,20

Elaboración: Guevara et al., 2025.

La tabla 21 muestra la utilidad del periodo de forma mensual para cada uno de los escenarios, siendo el optimista el que representa los mejores niveles de utilidad con un monto de entre €6 267 312,00 y €7 435 724,66; en segundo lugar, el probable con ingresos entre €3 133 656,00 y €3 916 002,24; y finalmente, los menores niveles de utilidad se generan en el escenario pesimista ya que se encuentran en €313 365,60. Basados en la fórmula para el cálculo del margen de utilidad y proporción de gastos respecto a ingresos en cada escenario:

- Margen de utilidad (%) = (Utilidad Total / Ingresos Totales) × 100
- Proporción de gastos respecto a ingresos = (Gastos Totales / Ingresos Totales) × 100

Tabla 25

Consolidado margen de utilidad por escenarios con alianzas

Margen de utilidad			
	Optimista	Probable	Pesimista
Mes 1	52,05%	43,35%	14,75%
Mes 2	49,56%	43,35%	14,75%
Mes 3	50,54%	43,35%	14,75%
Mes 4	50,54%	43,35%	14,75%
Mes 5	50,54%	43,35%	14,75%
Mes 6	53,83%	48,89%	14,75%
Mes 7	51,52%	44,32%	14,75%
Mes 8	51,52%	44,32%	14,75%
Mes 9	52,50%	44,32%	14,75%
Mes 10	52,50%	44,32%	14,75%
Mes 11	52,50%	44,32%	14,75%
Mes 12	53,48%	45,29%	14,75%

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Se determina que, para el escenario optimista, el margen de utilidad esta entre 49.56% y 53.83%; para el probable, entre 43.35% y 48,89%; y para el pesimista, constante en 14.75%. Esto evidencia que en el escenario pesimista la utilidad es mínima, apenas superando por poco a los gastos fijos totales. A diferencia del probable, donde la rentabilidad es moderada y el optimista

donde la utilidad es alta con márgenes que superan el 50%.

Tabla 26

Consolidada proporción de gastos respecto a ingresos por escenarios con alianzas

	Proporción de gastos respecto a ingresos		
	Optimista	Probable	Pesimista
Mes 1	47,95%	56,65%	85,25%
Mes 2	50,44%	56,65%	85,25%
Mes 3	49,46%	56,65%	85,25%
Mes 4	49,46%	56,65%	85,25%
Mes 5	49,46%	56,65%	85,25%
Mes 6	46,17%	51,11%	85,25%
Mes 7	48,48%	55,68%	85,25%
Mes 8	48,48%	55,68%	85,25%
Mes 9	47,50%	55,68%	85,25%
Mes 10	47,50%	55,68%	85,25%
Mes 11	47,50%	55,68%	85,25%
Mes 12	46,52%	54,71%	85,25%

Elaboración: Guevara et al., 2025.

En cuanto a la proporción de gastos respecto a ingresos, el optimista se encuentra entre 46.17% y 50.44% (lo que indica buena eficiencia operativa); el probable entre 51,11% y 56.65%; y el pesimista tienen una proporción alta del 85.25%, lo que indica un margen de ganancia está cerca de ser casi nulo. En la siguiente tabla se identifica el efecto, en la utilidad del periodo, de no contar con los ingresos de las alianzas para hacerle frente a sus costos fijos.

Tabla 27

Consolidado de utilidad por escenarios sin alianzas

	Utilidad total		
	Optimista	Probable	Pesimista
Mes 1	¢545 974,85	-¢960 868,08	-¢1 497 345,40
Mes 2	-¢111 025,15	-¢960 868,08	-¢1 497 345,40
Mes 3	¢139 667,33	-¢960 868,08	-¢1 497 345,40
Mes 4	¢139 667,33	-¢960 868,08	-¢1 497 345,40
Mes 5	¢139 667,33	-¢960 868,08	-¢1 497 345,40
Mes 6	¢1 057 387,51	-¢178 521,84	-¢1 497 345,40
Mes 7	¢400 387,51	-¢835 521,83	-¢1 497 345,40
Mes 8	¢400 387,51	-¢835 521,83	-¢1 497 345,40
Mes 9	¢671 536,50	-¢835 521,83	-¢1 497 345,40
Mes 10	¢671 536,50	-¢835 521,83	-¢1 497 345,40
Mes 11	¢671 536,50	-¢835 521,83	-¢1 497 345,40
Mes 12	¢953 531,44	-¢705 161,75	-¢1 497 345,40
Totales	¢5 680 255,15	-¢9 865 633,13	-¢17 968 144,80

Elaboración: Guevara et al., 2025.

La tabla anterior muestra la utilidad del periodo de forma mensual para cada uno de los escenarios con la ausencia de recursos provenientes de alianzas que les ayude con la carga de los costos fijos. El escenario optimista indica que si el Instituto logra realizar la matrícula de 568 estudiantes de forma mensual (ver figura 5. Punto de equilibrio base IISD), puede obtener ingresos suficientes para cubrir sus costos fijos, generando una utilidad de ¢5 680 255,15 en el año. Un

escenario menos favorable es el probable, ya que este tiene un punto de equilibrio en personas matriculadas del 50% teniendo pérdidas en el año por - $\text{C}\$9\,865\,633,13$. Finalmente, un escenario más crítico es el pesimista, ya que en este solo se logra alcanzar el 5% del punto de equilibrio, generando pérdidas de - $\text{C}\$17\,968\,144,80$. En adición a lo anterior, el escenario optimista es el único que muestra buenos márgenes de utilidad positivos entre 2.14% y 14.22%, únicamente teniendo un porcentaje negativo de -1.77% en el segundo mes.

Hay una clara relación entre los ingresos y gastos para determinar el nivel de utilidad en un periodo de operación para la organización, la fórmula básica para su cálculo es “ingreso – gasto = utilidad”. Este análisis muestra que, partiendo de un escenario base, donde se alcanza el punto de equilibrio en el primer mes, la utilidad es cero. No obstante, si se realizan los ajustes según los criterios de los escenarios se obtienen diferentes resultados.

En el escenario optimista con alianzas, la utilidad mensual varía entre $\text{C}\$6\,267\,312,00$ y $\text{C}\$7\,435\,724,66$, alcanzando un total anual de $\text{C}\$82\,220\,300,95$, lo que representa una rentabilidad favorable con márgenes de utilidad superiores al 50%. En el escenario probable, la utilidad se reduce significativamente, oscilando entre $\text{C}\$3\,133\,656,00$ y $\text{C}\$3\,916\,002,24$, con un margen de utilidad de hasta 48,89%. Finalmente, el escenario pesimista presenta una utilidad mínima de $\text{C}\$313\,365,60$ mensuales y una proporción de gastos respecto a ingresos del 85,25%, lo que indica una rentabilidad marginal.

Es importante destacar que, en el escenario optimista, aún con la ausencia de alianzas, se sigue presentando un nivel de utilidad aceptable de $\text{C}\$5\,680\,255,15$ en el año. Sin embargo, los escenarios probable y pesimista generan pérdidas por - $\text{C}\$9\,865\,633,13$ y - $\text{C}\$17\,968\,144,80$, respectivamente. Esto evidencia que la dependencia de ingresos propios sin apoyo externo conlleva a serios problemas en la estabilidad financiera de la organización.

En complemento al análisis previamente desarrollado sobre los distintos escenarios que pueden materializarse para la organización durante su primer año de operación, se presentan a continuación las proyecciones financieras a cinco años, en las cuales se analiza el comportamiento proyectado de las distintas partidas del Instituto de Innovación Social Digital. Dichas proyecciones se construyen a partir del Estado de Resultados contenido en la tabla 14 de este documento. Una consideración fundamental en la elaboración de estas estimaciones es el supuesto de un crecimiento sostenido de los ingresos del 4% anual a partir del segundo año.

Si bien en secciones anteriores se abordaron los escenarios optimista, probable y pesimista (con y sin alianzas estratégicas) en un horizonte de un año, el presente análisis incorpora una visión de largo plazo sustentada en los supuestos consignados en la tabla 15, lo cual resulta fundamental para la atracción de inversión externa y la planificación estratégica de la organización.

Tabla 28

Porcentajes de impuesto sobre la renta según Ministerio de Hacienda de Costa Rica.

Renta Neta Anual	Impuesto
Hasta $\text{C}\$5.642.000,00$	5%
De $\text{C}\$5.642.000,00$ hasta $\text{C}\$8.465.000,00$	10%
De $\text{C}\$8.465.000,00$ hasta $\text{C}\$11.286.000,00$	15%
Sobre el exceso de $\text{C}\$11.286.000,00$	20%

Fuente: Ministerio de Hacienda de Costa Rica (2025)

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Los porcentajes de renta indicados en la tabla anterior son de suma importancia para realizar los cálculos de utilidad para cada año, ya que al realizar la operación utilidad antes de impuestos – impuesto sobre la renta, se obtiene la utilidad neta del periodo correspondiente.

Tabla 29

Consolidado de ingresos por escenarios con alianzas a 5 años.

Ingresos totales			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	₡ 158 760 346,75	₡ 88 402 944,67	₡ 25 488 919,20
AÑO 2	₡ 162 049 158,78	₡ 89 973 690,90	₡ 25 639 334,69
AÑO 3	₡ 165 469 523,30	₡ 91 607 266,98	₡ 25 795 766,80
AÑO 4	₡ 169 026 702,40	₡ 93 306 186,10	₡ 25 958 456,19
AÑO 5	₡ 172 726 168,67	₡ 95 073 061,99	₡ 26 127 653,15
Totales	₡828 031 899,90	₡458 363 150,65	₡129 010 130,03

Elaboración: Guevara et al., 2024.

La tabla 27 muestra el comportamiento de los ingresos en cada uno de los escenarios que se proyectan con el apoyo de alianzas estratégicas y el aporte de sus recursos, se establece el supuesto de que el comportamiento de los ingresos es creciente, debido a esto, el aumento anual que se calcula es de un 4%. Se observa como al final de los 5 años, el escenario optimista es el que genera el mayor nivel de ingresos, los cuales alcanzan los ₡828 031 899,90; seguidamente el escenario probable con ₡458 363 150,65; y, finalmente el pesimista, que si bien se indica que no contempla gastos de personal y el nivel de matrícula es de solo un 5% de su punto de equilibrio, alcanza ingresos por ₡129 010 130,03.

Dado que el nivel de ingresos presentados en cada uno de los escenarios es muy alto, se esperaría que los niveles de utilidad se mantuvieran en márgenes similares, sin embargo, es importante considerar que el Instituto debe cubrir costos fijos, los cuales se muestran a continuación en un consolidado con los totales calculados para cada escenario.

Tabla 30

Consolidado de gastos por escenarios con alianzas a 5 años.

Gastos totales			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 2	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 3	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 4	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 5	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
Totales	₡382 700 229,00	₡245 671 444,50	₡108 642 660,00

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Como se evidencia en la tabla anterior, los gastos fijos totales no sufren ninguna variación a lo largo de los años, se mantienen constantes ya que no se considera la integración de partidas adicionales ni incrementos. El escenario optimista muestra mayores niveles de gastos anuales (₡76 540 045,80) debido a que en este el IISD cubre al 100% los gastos de personal; el escenario probable los cubre en 50% (por lo que tiene gastos que hacen a ₡49 134 288,90); finalmente,

en el pesimista no se contempla ningún tipo de pago de personal por parte del IISD, debido a esto, sus costos fijos son menores cada año (C21 728 532,00).

Es importante recordar que en este panorama, los costos fijos totales son cubiertos por los aportes que brindan los aliados estratégicos y permiten la operación del instituto sin miedo a las pérdidas que se puedan generar al no llegar a los niveles óptimos de ingresos que permitan cubrirlos con recursos propios del IISD.

Tabla 31

Consolidado de utilidad por escenarios con alianzas a 5 años.

Utilidad total			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	¢67 045 890,76	¢32 684 574,62	¢3 572 367,84
AÑO 2	¢67 045 890,76	¢32 684 574,62	¢3 572 367,84
AÑO 3	¢67 045 890,76	¢32 684 574,62	¢3 572 367,84
AÑO 4	¢67 045 890,76	¢32 684 574,62	¢3 572 367,84
AÑO 5	¢67 045 890,76	¢32 684 574,62	¢3 572 367,84
Totales	¢335 229 453,78	¢163 422 873,08	¢17 861 839,20

Elaboración: Guevara et al., 2024.

La tabla 29 muestra la utilidad para cada uno de los años proyectados, se evidencia que la utilidad se mantiene constante para cada uno de los escenarios, siendo el optimista el que presenta los mejores niveles con ¢67 045 890,76 anuales; seguidamente el probable con ¢32 684 574,62; y finalmente el pesimista con utilidades de ¢3 572 367,84. Se destaca la importancia de fortalecer la captación de recursos para la organización por medio de las alianzas estratégicas. Este cálculo se obtiene de la operación utilidad antes de impuestos – impuesto sobre la renta, este último siendo calculado tomando como referencia los porcentajes de renta neta anual establecidos por hacienda para el año 2025.

Basados en la fórmula de retorno de inversión (ROI), se realiza el cálculo para cada uno de los escenarios al finalizar los 5 años: $ROI = (Ganancia\ Neta\ de\ la\ Inversión / Costo\ de\ la\ Inversión) * 100$. Los resultados se detallan a continuación:

Tabla 32

Consolidado de ROI por escenarios con alianzas a 5 años.

Retorno de Inversión			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	19,12%	18,16%	10,43%
AÑO 2	19,27%	18,32%	10,69%
AÑO 3	19,42%	18,48%	10,95%
AÑO 4	19,56%	18,64%	11,22%
AÑO 5	19,69%	18,80%	11,48%

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Para los tres escenarios, la inversión de este proyecto es rentable ya que los porcentajes del retorno de inversión son positivos. El optimista indica que por cada colón invertido, la organización obtiene ¢0,19 colones de ganancia neta. Para el probable, por cada colón invertido, la organización obtiene ¢0,18 colones de ganancia neta. Finalmente, para el pesimista, por cada colón invertido, la organización obtiene ¢0,10 colones de ganancia neta los primeros 3 años, y para los últimos 2 un

monto de ₡0,11 colones de ganancia neta. Esta información es fundamental para que los aliados estratégicos conozcan la viabilidad del IISD al largo plazo.

El análisis realizado anteriormente, parte del supuesto donde el IISD cuenta con el apoyo económico de aliados estratégicos que les permiten cubrir sus costos fijos y operar sin el riesgo de obtener pérdidas, ya que lo poco que generen de los servicios que ofrecen, significarán ganancias para la organización y pueden ser utilizadas en inversión de infraestructura, actualización de equipo y otras alternativas.

Tabla 33

Consolidado de ingresos por escenarios sin alianzas a 5 años.

Ingresos totales			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	₡82 220 300,95	₡39 268 655,77	₡3 760 387,20
AÑO 2	₡85 509 112,98	₡40 839 402,00	₡3 910 802,69
AÑO 3	₡88 929 477,50	₡42 472 978,08	₡4 067 234,80
AÑO 4	₡92 486 656,60	₡44 171 897,20	₡4 229 924,19
AÑO 5	₡96 186 122,87	₡45 938 773,09	₡4 399 121,15
Totales	₡445 331 670,90	₡212 691 706,15	₡20 367 470,03

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Es evidente que al comparar los resultados obtenidos de la tabla 31 con la tabla 27, de ingresos con y sin alianzas, la diferencia es muy significativa. Esta reducción se debe a que el nivel de ingresos que se obtiene de recursos externos es proporcional al nivel de costos fijos totales que tenga el instituto en el año. En el escenario optimista los ingresos se encuentran entre ₡82 220 300,95 y ₡96 186 122,87; en el probable entre ₡39 268 655,77 y ₡45 938 773,09; y finalmente, el pesimista, entre ₡3 760 387,20 y ₡4 399 121,15, en el periodo de 5 años. Se identifican años en los que tienen mayores niveles de ingresos, mientras que en otros es menor.

Se puede pensar que son montos significativos para la organización, sin embargo, se debe analizar su contra partida para determinar la utilidad, la cual es el nivel de gastos totales en los que incurra el IISD cada año. Lo anterior permite concluir si la organización está en capacidad de cubrir esos gastos.

Tabla 34

Consolidado de gastos por escenarios sin alianzas a 5 años.

Gastos totales			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 2	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 3	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 4	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
AÑO 5	₡76 540 045,80	₡49 134 288,90	₡21 728 532,00
Totales	₡382 700 229,00	₡245 671 444,50	₡108 642 660,00

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Los niveles de gastos que se observan en cada uno de los escenarios son muy altos, sin alianzas, y es que estos no sufren ninguna variación, ya que, como se menciona en secciones anteriores, el objetivo de los recursos obtenidos a partir de socios estratégicos es estar en capacidad

de cubrir estos gastos cada periodo de operación. Considerando los niveles de ingresos de la tabla 31, y los niveles de gastos de la tabla 32, se determina mediante la fórmula (Gastos Totales/Ingresos Totales) *100, la proporción de gastos respecto a los ingresos. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 35

Consolidado porción de gastos respecto a ingresos sin alianzas a 5 años.

Proporción de gastos respecto a ingresos			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	93,09%	125,12%	577,83%
AÑO 2	89,51%	120,31%	555,60%
AÑO 3	86,07%	115,68%	534,23%
AÑO 4	82,76%	111,23%	513,69%
AÑO 5	79,57%	106,96%	493,93%

Elaboración: Guevara et al., 2024.

Los resultados del cálculo anterior, y como se ilustra en la tabla 33, es que el único escenario donde la organización obtiene utilidades, sin alianzas, es el optimista, ya que en este los gastos no superan totalmente a los ingresos generados de su operación. Caso contrario al probable y pesimista, donde la proporción de gastos respecto a ingresos supera por mucho el 100%.

Tabla 36

Consolidado de utilidad/perdida por escenarios sin alianzas a 5 años.

Utilidad total			
	Optimista	Probable	Pesimista
AÑO 1	¢5 394 329,63	-¢9 865 633,13	-¢17 968 144,80
AÑO 2	¢8 057 127,26	-¢8 294 886,90	-¢17 817 729,31
AÑO 3	¢11 181 195,36	-¢6 661 310,82	-¢17 661 297,20
AÑO 4	¢14 026 938,64	-¢4 962 391,70	-¢17 498 607,81
AÑO 5	¢16 986 511,65	-¢3 195 515,81	-¢17 329 410,85
Totales	¢55 646 102,55	-¢32 979 738,35	-¢88 275 189,97

Elaboración: Guevara et al., 2024.

La tabla 34 muestra la utilidad o pérdida del periodo para cada año según su escenario y supuestos indicados anteriormente. El optimista muestra utilidades después de impuestos entre ¢5 394 329,63 y ¢16 986 511,65; el probable pérdidas entre ¢3 195 515,81 y ¢9 865 633,13; y el pesimista pérdidas entre ¢17 329 410,85 y ¢17 968 144,80. Según los datos, para alcanzar óptimos niveles de ingresos en cada periodo, sin depender del apoyo externo, es necesario que la organización alcance como mínimo su punto de equilibrio en personas matriculadas, ya que mes a mes se mostrarán incrementos en ingresos que permitan ir aumentando anualmente un 4%.

Por otro lado, el no contar con recursos externos, y cubrir únicamente el 50% o 5% del punto de equilibrio de forma anual (escenario probable y pesimista), genera que la organización tenga pérdidas sustanciales que no generen interés en inversores que conozcan del proyecto.

Tabla 37

ROI escenario optimista sin alianzas a 5 años.

Retorno de Inversión			
	Ganancia neta	Costo de la inversión	ROI
AÑO 1	¢5 394 329,63	¢76 540 045,80	7,05%

AÑO 2	€8 057 127,26	€76 540 045,80	10,53%
AÑO 3	€11 181 195,36	€76 540 045,80	14,61%
AÑO 4	€14 026 938,64	€76 540 045,80	18,33%
AÑO 5	€16 986 511,65	€76 540 045,80	22,19%
Total	€55 646 102,55	€382 700 229,00	

Elaboración: Guevara et al., 2024.

El escenario en el cual se enfoca este análisis es el optimista, ya que es el único, que sin alianzas, la inversión del proyecto es rentable al tener ganancia neta positiva. Según muestran los cálculos realizados, se determina lo siguiente:

- **Año 1.** Por cada colón invertido, la organización obtiene €0,07 colones de ganancia neta.
- **Año 2.** Por cada colón invertido, la organización obtiene €0,10 colones de ganancia neta.
- **Año 3.** Por cada colón invertido, la organización obtiene €0,14 colones de ganancia neta.
- **Año 4.** Por cada colón invertido, la organización obtiene €0,18 colones de ganancia neta.
- **Año 5.** Por cada colón invertido, la organización obtiene €0,22 colones de ganancia neta.

En síntesis, para que la operación del Instituto sea rentable a lo largo de los años, se requiere de inversión externa que le permita operar sin pérdidas en cada periodo, sin embargo, se logra identificar un escenario donde puede generar utilidades sin contar con el apoyo de aliados estratégicos. Este escenario es el optimista sin alianzas, pero para lograr estabilidad, requieren realizar grandes esfuerzos para atraer clientes interesados en sus servicios y captar ingresos que les permitan cubrir sus costos fijos y variables.

4.4 Plan estratégico

Con el objetivo de realizar las mejores gestiones a nivel administrativo y financiero en la ADISR, se necesita de un Plan Estratégico, el cual pueda propiciar un conjunto de planificaciones económicas, estructurales, sociales dando como resultado un esquema de trabajo altamente capacitado para responder a las necesidades de su público meta. Esta variable es analizada por medio de cuatro indicadores esenciales que permitan analizar la capacidad estratégica de la Asociación. Estas variables se conforman por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad, el porcentaje de crecimiento de sus respectivos ingresos, porcentaje de aumento del índice de Desarrollo Social, y el porcentaje de satisfacción de los usuarios.

4.4.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos

El cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) es bueno, no obstante, persisten áreas de mejora clave que requieren atención para asegurar la estabilidad financiera y operativa de las iniciativas. Entre estas áreas destacan:

- **Estabilidad financiera.** Falta de mecanismos claros de captación de fondos y financiamiento recurrente.
- **Estructura organizativa y operativa.** Procesos internos no estandarizados que afectan la eficiencia en la ejecución de proyectos.
- **Relaciones institucionales.** Limitada vinculación con la Municipalidad, lo que restringe el acceso a fondos públicos.

- **Estrategia de escalabilidad.** Ausencia de modelos replicables y documentación formal que permitan expandir el impacto de las iniciativas.

La canalización de recursos ha sido fundamental para el desarrollo local, logrando implementar cursos y programas educativos que mejoran la empleabilidad y la competitividad de la comunidad. No obstante, el análisis de la información recopilada evidencia limitaciones como la falta de una relación formal con la Municipalidad, lo que restringe la planificación financiera conjunta y el acceso a fondos municipales. Asimismo, la baja participación del Poder Ejecutivo reduce las oportunidades de cofinanciamiento para proyectos de infraestructura tecnológica y social. Esta limitación se traduce en recursos insuficientes para la expansión de las iniciativas, dificultando su crecimiento y estabilidad a largo plazo.

A nivel internacional, se establecen alianzas estratégicas con instituciones como la Generalitat de Cataluña y el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo, permitiendo la implementación de los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI). No obstante, a nivel nacional aún existe un margen de mejora en la colaboración con municipalidades y otras instituciones públicas que pueden contribuir con financiamiento y replicar modelos exitosos en sus comunidades. También se pueden generar oportunidades a través de la vinculación con el sector privado, promoviendo la inversión en innovación social.

Los proyectos ejecutados, como el Rally de Tecnología Femenina y el fortalecimiento del IISD, son clave para la integración económica y social de mujeres y jóvenes. Sin embargo, la falta de documentación formal en algunos procesos limita la posibilidad de replicar estos programas y dificulta la atracción de financiamiento externo. Para garantizar la estabilidad financiera, se recomienda implementar un modelo de negocio enfocado en fortalecer capacitaciones tecnológicas, establecer acuerdos de financiamiento a mediano y largo plazo con socios estratégicos y estandarizar procesos internos para mejorar la eficiencia operativa y la transparencia en la rendición de cuentas.

Es fundamental consolidar su gestión financiera y formalizar sus procesos para garantizar viabilidad a largo plazo. Se recomienda diseñar un plan financiero integral que contemple ingresos recurrentes y alianzas estratégicas, fortalecer la relación con la Municipalidad y el Gobierno Central para optimizar la canalización de recursos, mejorar la documentación de proyectos para facilitar su escalabilidad y optimizar la estructura organizativa con procesos eficientes alineados a las mejores prácticas de gestión. La implementación de estas estrategias permite consolidar la posición de la ADISR como actor clave en el desarrollo social y económico del cantón, contribuyendo a su crecimiento.

La falta de estandarización es una limitante en los procesos internos, poniendo en riesgo la eficiencia organizacional, así como la réplica de iniciativas exitosas, lo que a su vez provoca, escasa escalabilidad y una disminución en el potencial efecto de sus programas. Existe una débil vinculación institucional con la Municipalidad y escasa participación del Poder Ejecutivo, reduciendo las oportunidades de cofinanciamiento, lo cual genera una brecha de planificación conjunta y del aprovechamiento de fondos públicos.

4.4.2 Porcentaje de crecimiento de ingresos

El análisis de los ingresos de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) muestra una tendencia de crecimiento constante en los últimos años. En 2021, los ingresos ascendieron a ¢34,654,163.36, aumentando un 21.5% en 2022 hasta alcanzar ¢42,115,370.02. En 2023, el crecimiento es aún más pronunciado, con un incremento del 32.9%, llegando a ¢55,979,863.67. Finalmente, en 2024, los ingresos alcanzaron ¢67,825,602.51, reflejando un crecimiento del 21.2% respecto al año anterior.

El aumento registrado en 2024 es influenciado principalmente por la incorporación de ¢11,633,620.00 provenientes de Caja Única, así como un crecimiento en los ingresos por capacitaciones, los cuales llegaron a ¢5,860,974.00. Sin embargo, algunos rubros muestran una reducción, como los aportes de DINADECO, que pasan de ¢2,515,603.99 en 2023 a ¢1,591,736.66 en 2024, y los ingresos por Certificado de Depósito a Plazo (CDP), que en años anteriores representan ¢4,000,000.00 y no se reportan en este último periodo.

A pesar del crecimiento sostenido en los ingresos de la ADISR, la situación financiera en 2024 presenta un déficit significativo, lo que indica que el aumento en las entradas no ha sido suficiente para cubrir el incremento en los gastos operativos. Este resultado sugiere que, aunque se han logrado avances en la generación de ingresos a través de nuevas fuentes como Caja Única y el fortalecimiento de los programas de capacitación, la estructura de costos ha crecido a un ritmo más acelerado.

Entre los factores que han influido en esta situación se encuentran el aumento en los gastos administrativos y operativos, así como una menor participación de ingresos provenientes de DINADECO y Certificados de Depósito a Plazo, los cuales en años anteriores representan un apoyo financiero relevante. Además, la dependencia de ciertos ingresos extraordinarios como los provenientes de transferencias internas puede generar una falta de estabilidad en el mediano plazo. Ante este panorama, es fundamental que la ADISR adopte estrategias que permitan equilibrar el crecimiento de sus ingresos con una gestión eficiente de sus costos.

La diversificación de fuentes de financiamiento, el fortalecimiento de alianzas estratégicas y la optimización de la estructura de gastos deben ser prioridades en la planificación futura. Asimismo, una mayor previsión en la gestión financiera permite no solo mantener el crecimiento observado en los últimos años, sino también reducir la exposición a déficits recurrentes y garantizar una administración más eficiente de los recursos disponibles.

Las ligeras reducciones en los fondos aportados por DINADECO y la ausencia de los ingresos por el Certificado de Depósito a Plazo en el último año, limitan el flujo de fondos, generando mayor dependencia de sus ingresos adicionales, como la Caja única. Esta dependencia puede afectar la estabilidad financiera en el mediano plazo si no se encuentran soluciones óptimas con respecto a diversificar las fuentes de financiamiento.

4.4.3 Porcentaje de aumento en el índice de Desarrollo Social

Actualmente, la ADISR no cuenta con una herramienta específica para medir el porcentaje de aumento en el Índice de Desarrollo Social, lo que dificulta la evaluación de los programas implementados y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos concretos, por lo que no es

posible determinar con precisión el porcentaje de aumento durante el periodo 2021-2024. Este indicador contempla dimensiones, principalmente la educación y acceso a servicios básicos, dando como resultado una falta de registros que permitan analizar el efecto directo de las iniciativas desarrolladas en estos ámbitos.

Durante el análisis de los documentos y entrevistas realizadas, se determina que la ADISR centra los esfuerzos en la gestión de programas sociales y educativos, sin tener algún tipo de registro sistemático de indicadores, lo cual no permite la obtención de resultados reales limitando una correcta evaluación. Al mismo tiempo, se genera una barrera que afecta al desarrollo social y económico, así como a la salida laboral de sus partes interesadas, debido a que no se pueden tomar decisiones tomando en cuenta este relevante indicador.

La ausencia de registro detallados de este indicador y su avance impide analizar el efecto directo de las iniciativas en áreas clave como la educación, el cual es su fortaleza en cuánto al apoyo social y económico de la comunidad, así como en otras aristas que ofrece la ADISR durante el periodo 2021-2024. Se refleja el claro esfuerzo por parte de esta institución con la generación de proyectos sociales y educativos, pero la falta de un sistema de indicadores limita la posibilidad de obtener resultados reales y evaluar de forma precisa el desempeño, por lo cual se necesita de una estrategia que proporcione el crecimiento del índice y así contar con un mayor respaldo de datos a la hora de ofrecer sus cursos e iniciativas.

4.4.4 Porcentaje de Satisfacción de los Usuarios

De acuerdo con la consulta realizada a la junta directiva de la ADISR, se evidencia que no se cuenta con una herramienta que permita una medición del porcentaje de satisfacción de sus usuarios con respecto a los cursos o servicios ofrecidos durante el periodo 2021-2024. Esto es un impedimento en la identificación de oportunidades de mejora, ocasionando así un posible impacto negativo en la institución, y una disminución de la retención de estudiantes.

Es prioritario contar con información de primera mano, con el fin de optimizar la oferta educativa en la ADISR, seleccionar profesores capacitados en diferentes aristas, y garantizar ambientes de aprendizaje adecuados para la comunidad y personas interesadas en adquirir sus servicios. Sin duda alguna, es muy recomendable trabajar en una estrategia de retroalimentación, tomando en cuenta como otras instituciones de carácter similar lo implementan, para posteriormente, atender las necesidades reales de los usuarios.

La ausencia del instrumento para medir la satisfacción de los clientes representa una limitación en la identificación de oportunidades de mejora y puede impactar negativamente en la institución, reduciendo la retención de estudiantes. Asimismo, la falta de esta medición dificulta la optimización de la oferta educativa, la selección de profesores más capacitados y la creación de ambientes de aprendizaje adecuados dirigidos a la comunidad. Por lo tanto, es fundamental desarrollar un espacio abierto que propicie a obtener opiniones de estudiantes, para impulsar la experiencia educativa que brinda la ADISR.

El capítulo 4, “Análisis de los Resultado”, presenta el desarrollo de cada una de las variables y sus indicadores, basado en los datos e información recolectada por medio de los instrumentos de recolección. Contiene información cualitativa y cuantitativa con los principales hallazgos durante el proceso investigativo. Su estructura, alineada con el modelo de análisis, permite seguir una

estructura clara y coherente del hilo conductor de cada una de las variables e indicadores, fundamentados en los conceptos teóricos que sustentan la investigación y permiten dar respuesta a la interrogante planteada y los diferentes objetivos establecidos. Estos resultados son de gran valor para el equipo, ya que permiten tener mayor claridad para realizar las conclusiones y proponer recomendaciones.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

En este “capítulo 5 conclusiones, recomendaciones y propuesta”, se exponen las conclusiones derivadas del análisis de la información recopilada mediante los instrumentos de investigación utilizados para su procesamiento y sistematización. Se sugieren recomendaciones basadas en los objetivos establecidos, con el propósito de analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del Distrito Central de San Rafael, Heredia, la cual tiene como objetivo implementar el Instituto De Innovación Social Digital a partir del 2025. Adicionalmente, se incorpora una propuesta de plan estratégico para ser utilizado al momento de poner en funcionamiento el IISD.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025.

La ADISR enfrenta limitaciones en su gestión administrativa por la falta de un modelo organizativo definido, lo que dificulta una toma de decisiones efectiva. Aunque hay avances en algunos objetivos, la ausencia de procesos documentados debilita la continuidad en la ejecución de estos. Los servicios ofrecidos generan ingresos, pero no se aprovechan a su máxima capacidad. Las instalaciones son adecuadas para llevar a cabo sus respectivos servicios, aunque no se cumple totalmente con permisos requeridos por otras instituciones que brindan por la calidad de las edificaciones. La falta de planificación presupuestaria ha afectado el control de recursos contribuyendo al deterioro financiero con disminución de activos, liquidez y aumento de pérdidas.

El crecimiento en ventas no compensa el alza en los costos operativos y los desequilibrios en el flujo de efectivo reflejan la falta de control financiero. Hay una alta dependencia de alianzas estratégicas para cubrir los gastos, y aunque las proyecciones muestran utilidades en algunos escenarios, otros reflejan pérdidas. Se carece de planificación para captar fondos recurrentes, y a pesar del crecimiento de ingreso, persiste un déficit. Además, no se cuenta con herramientas para medir el Índice de Desarrollo Social ni la satisfacción de los usuarios, lo que limita la evaluación y la estrategia de mejora continua de la Asociación.

5.1.2 Identificar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.

5.1.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la ADI San Rafael tiene deficiencias que tienen influencia directa en su capacidad de gestión y estabilidad. No cuentan con un modelo organizativo sólido, por lo que se generan desafíos a nivel de gobernanza y toma de decisiones, esto limita la efectividad en los procesos de toma de decisiones y ejecución de proyectos, además de dificultar el alcanzar con éxito los objetivos estratégicos.

5.1.2.2 Objetivos estratégicos

Se alcanzan avances significativos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos. Por ejemplo, el Rally Tecnología Femenina y el desarrollo de la iniciativa del IISD, sin embargo, se presentan desafíos que han afectado otros en eficiencia y cumplimiento por la falta de procesos documentados y estandarizados que limita la continuidad y replicabilidad de las acciones implementadas.

5.1.2.3 Servicios

Actualmente la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael cuenta con dos tipos de servicios: capacitaciones y alquiler de infraestructura. Estos servicios representan fuentes de ingreso para la ADI, sin embargo, no se están aprovechando a su máxima capacidad y en las mejores condiciones.

5.1.2.4 Infraestructura

El edificio que es puesto a disposición de Instituto de Innovación Social Digital se encuentra en buenas condiciones para su funcionamiento, sin embargo, este estado podría mejorar considerablemente ya que no cuentan con elementos fundamentales en cuanto a permisos y condiciones de infraestructura.

5.1.3 Valorar la gestión financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.

5.1.3.1 Presupuesto

La falta de un presupuesto debidamente planificado en la Asociación Integral de San Rafael de Heredia representa una clara debilidad en la gestión financiera, lo cual limita el control responsable de los recursos de la entidad de cara hacia sus gastos reales y potenciales durante un periodo determinado.

5.1.3.2 Estado de situación

La Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia, muestra por medio de un análisis vertical y horizontal, un deterioro progresivo en su situación financiera entre los años 2021 y 2024. Este deterioro se refleja en la reducción constante de sus activos, una disminución de liquidez considerada preocupante, y un aumento de las pérdidas netas. La dependencia exclusiva del patrimonio como fuente de financiamiento, sumada a la caída de las utilidades acumuladas, indica una falta de ingresos consistentes, que pone en riesgo su estabilidad a largo plazo.

5.1.3.3 Estado de resultados

El Estado de Resultados Integral del periodo 2021-2024, evidencia incrementos en las ventas netas, lo cual indica que la entidad mejora su rendimiento financiero en cada periodo. Asimismo, partidas como el Certificado de Depósito a plazo ha sido una inversión que ha proporcionado una mayor liquidez a la organización, sin embargo, dicha partida no forma parte del

Estado financiero para el periodo 2024. Aportes adicionales como DINADECO y la caja única han flexibilizado los ingresos totales. Asimismo, se demuestra que existe un riesgo importante a nivel financiero, debido a que los gastos operativos aumentan considerablemente entre cada año, lo cual dificulta que la ADISR cubra estos costos.

5.1.3.4 Flujo de efectivo

El indicador de flujo de efectivo demuestra que durante el periodo 2024, la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael presenta desequilibrio en sus operaciones diarias, los cuales se ven denotados por variaciones entre las entradas e ingresos de efectivo en los periodos. Lo anterior evidencia una carencia de planificación y control de presupuesto, comprometiendo aspectos como la liquidez y capacidad de respuestas ante contingencias.

5.1.4 Presentar escenarios financieros del proyecto "Instituto de Innovación Social Digital" de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael de Heredia, para la toma de decisiones a partir del 2025.

5.1.4.1 Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio en personas matriculadas al mes se ha establecido en 568, lo que en ingresos equivale a ₡27 149 794,32 para cubrir costos fijos (planilla, administrativos, operativos) y variables (de los cursos desarrollados). Esto se traduce en una meta anual de 6 814 personas matriculadas.

5.1.4.2 Ingresos proyectados

En el mejor de los escenarios planteados, los ingresos mensuales se indican entre ₡12 645 649,15 y los ₡13 814 061,81, mientras que, en el peor de los escenarios, sin contar con las alianzas, se reducen a ₡313 365,60 de manera mensual. Los ingresos proyectados para el Instituto de Innovación Social Digital muestran dependencia en su gran mayoría de alianzas estratégicas, ya que les permite cubrir sus costos fijos y operar sin pérdidas en el periodo.

5.1.4.3 Gastos proyectados

El instituto tiene gastos fijos por un monto de ₡6 265 337,15, en un escenario base donde no se realizan modificaciones, esto permite identificar que el año se realizan gastos por ₡75 184 045,80. Al igual que los ingresos, la estabilidad financiera de la organización depende en gran medida de las alianzas, pues a mayores ingresos hay mayores oportunidades de utilizar recursos para mejorar la eficiencia operativa.

5.1.4.4 Utilidad proyectada

La utilidad que se proyecta para el mes 1 de operación es de ₡0,00, bajo el supuesto de que la organización inicia en su punto de equilibrio. Los escenarios optimista y probable evidencian utilidades positivas durante todo el año, mientras tanto, el pesimista, refleja niveles de ganancia bajos o pérdidas de gran importancia.

5.1.5 Generar un Plan Estratégico para el "Instituto de Innovación Social Digital" en la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, con el fin de generar valor y permita la estabilidad del proyecto, a partir del 2025.

5.1.5.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos

El análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos evidencia, que a pesar de haber cumplido con ciertos de estos, persisten áreas de mejora que han comprometido su estabilidad financiera y operativa a largo plazo. Se refleja una falta de planificación para la captación de fondos y financiamiento recurrente, lo cual limita implementar mecanismos de control eficiente de recursos para realización de proyectos.

5.1.5.2 Porcentaje de crecimiento de ingresos

El porcentaje de ingresos de la ADISR indica un avance positivo y crecimiento sostenido en los últimos años, con incrementos significativos en cada periodo, donde parte importante de ellos se deben a sus capacitaciones o servicios brindados. Sin embargo, a pesar de dichos aumentos de ingresos, el panorama financiero general refleja un déficit considerable, lo que evidencia que el aumento de liquidez no ha sido suficiente para compensar el crecimiento en los gastos operativos y administrativos.

5.1.5.3 Porcentaje de aumento en el índice de Desarrollo Social

La Asociación Integral de San Rafael de Heredia carece de una herramienta específica para medir el porcentaje de aumento en el Índice de Desarrollo Social. Lo que dificulta la evaluación efectiva de la influencia de sus planificaciones y la toma de decisiones estratégicas que sean fundamentadas en datos concretos.

5.1.5.4 Porcentaje de Satisfacción de los Usuarios

El porcentaje de satisfacción de clientes es un indicador que no es medido en la Asociación, ya que no cuentan con una herramienta de retroalimentación de los cursos y servicios ofrecidos entre el 2021 y 2024.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Analizar la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025.

Se recomienda desarrollar un modelo organizativo que fortalezca la gestión administrativa y facilite la toma de decisiones efectivas. Es necesario documentar los procesos estratégicos para asegurar continuidad, así como optimizar el uso de los servicios existentes para incrementar su aprovechamiento como fuente de ingresos. También se debe asegurar el cumplimiento normativo en materia de infraestructura, junto con la planificación y control presupuestario deben ser prioritarios para corregir el deterioro financiero y reducir el déficit, mediante el equilibrio entre ingresos y gastos, y una gestión más eficiente del flujo de efectivo. Además, se debe reducir la dependencia de alianzas estratégicas diversificando las fuentes de financiamiento. Por último, implementar herramientas de medición del impacto social y de la satisfacción de los usuarios permite evaluar resultados de forma objetiva y mejorar la toma de decisiones institucionales.

5.2.2 Identificar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.

5.2.2.1 Estructura organizacional

Se recomienda actualizar y rediseñar el modelo de gobernanzas para que sea más estructurado, con roles y responsabilidades claramente definidos. Adicionalmente, se recomienda realizar un levantamiento de procesos y procedimientos, para que cada miembro comprenda lo que debe realizar dentro de la organización. Asimismo, es importante fomentar la participación de nuevas generaciones más jóvenes en la ADI para integrar ideas con diferentes perspectivas. Se sugieren iniciativas como la creación de un comité juvenil.

5.2.2.2 Objetivos estratégicos

Se recomienda el desarrollo de manuales operativos y procesos internos que regulen las actividades diarias y permitan una mejor toma de decisiones. Se debe implementar un sistema de gestión documental, tomando como referencia la ISO 9001:2015, para estandarizar procesos, procedimientos, y establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora continua. Lo anterior, permite fortalecer la eficiencia operativa actual, la continuidad de proyectos y la toma de decisiones basada en datos y evidencia. En adición, se debe realizar acercamiento a la municipalidad de San Rafael para formalizar una alianza.

5.2.2.3 Servicios

Se recomienda valorar detalladamente las condiciones actuales de contratos entre profesores y la asociación por servicios de cursos. Es importante renegociar los acuerdos actuales con las personas docentes para mejorar las condiciones de ingresos para la organización sin afectar la calidad de los cursos, ni tampoco las condiciones de los profesores. En cuanto a temas de infraestructura, se debe realizar un estudio que permita identificar cuáles son las principales características que buscan las personas u organizaciones en los espacios de oficina o salones de

eventos, para acondicionarlos y optimizar su uso en todas las instalaciones que posee la organización. Asimismo, se sugiere reevaluar las tarifas que se cobran por alquiler para que se ajusten a lo que establece el mercado.

Finalmente, se debe mantener un monitoreo constante de los niveles de ingresos generados por cursos y alquileres, ya que esto permite identificar si es necesario ajustar la estrategia de ventas de los servicios para maximizar la generación de lucro y poder hacerle frente a sus gastos operativos y administrativos.

5.2.2.4 Infraestructura

Se recomienda que previo a la puesta en funcionamiento del IISD, se obtengan las licencias, permisos y acreditaciones necesarias que garanticen la legalidad en las operaciones realizadas, además de que las acreditaciones brindan calidad en la formación, por lo que una persona debe ser asignada como responsable de dar seguimiento a esto. Así mismo, como una medida de cumplimiento con la Ley 7600, es requerido realizar las mejoras que corresponden en la infraestructura.

Es necesario realizar inversión en equipo tecnológico nuevo, ya que este se puede poner a disposición del Instituto y debe ser de alta calidad para evitar inconvenientes con su uso. Se debe diseñar un plan para el manejo de residuos en las instalaciones. Asimismo, se debe realizar un mantenimiento preventivo en extintores, alarmas y otros mecanismos de seguridad que tengan las instalaciones para validar que todo se encuentra en orden y correcto funcionamiento.

5.2.3 Valorar la gestión financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia (2021-2024), para la implementación del "Instituto de Innovación Social Digital" a partir del 2025.

5.2.3.1 Presupuesto

Es sumamente necesaria la implementación de un presupuesto formal y eficientemente estructurado a nivel anual, antes del inicio de cada periodo, que incluya los ingresos y egresos proyectados de la institución, apoyado por medio de la Asamblea General con la debida transparencia entre todas las partes interesadas en el manejo de los recursos financieros. Seguidamente, este presupuesto debe de estar alineado con los Estados financieros integrales que maneja la junta directiva, tomando en cuenta reservas de contingencia, cómo método que garantice la respuesta efectiva a emergencias sin comprometer la estabilidad financiera de la institución.

También, es importante definir una metodología base con el fin de elaborar el presupuesto, es decir, una estrategia de planificación definida independiente a cada cambio de junta directiva, para de esta manera, asegurar la viabilidad financiera de la ADISR. Lo anterior, se puede lograr con capacitaciones en materia financiera a los miembros asociados en lo que respecta la gestión de los recursos, uso de herramientas de análisis como la inteligencia artificial u otras, que puedan aportar conclusiones detalladas de las finanzas.

Con respecto al control interno, se recomienda establecer mecanismos de control financiero como el correcto uso de fondos públicos como los proporcionados por DINADECO, que propicien la reducción de gastos operativos, ya que estos han sido considerablemente altos en los periodos

analizados.

5.2.3.2 Estado de situación

De acuerdo con lo obtenido del análisis de este Estado Financiero, es importante destacar que es necesario realizar una diversificación de activos no circulantes, ya sea por medio de inversiones en títulos valores con plazos accesibles de retorno de inversión, la búsqueda de financiamiento externo o interno a través de alianzas estratégicas con entes de interés público y de ayuda social. Asimismo, es importante validar partidas relacionadas al Estado de Resultados y su incidencia en la utilidad generada por la ADISR y como estos, puede afectar la solvencia económica de la entidad. Se recomienda implementar estrategias que incrementen la eficiencia en la captación de ingresos, incluyendo la diversificación de fuentes de financiamiento y la optimización en la gestión de los recursos existentes.

Por otro lado, se sugiere realizar el Estado de Situación Financiera de acuerdo con las Normas NIIF, ya que esta normativa brinda mayor transparencia, comparabilidad, datos precisos que conllevan a una mejor toma de decisiones y, por último, le brinda a la institución una mejor reputación financiera al adaptarse a estándares internacionales de calidad como estos.

5.2.3.3 Estado de resultados

El Estado de Resultados requiere de una constante supervisión, por lo cual la Asociación debe de incluir una mejor estrategia de optimización de recursos, tratando de automatizar ciertos procesos referentes a sus servicios académicos, por medio de una mayor digitalización y aprovechamientos de espacios que impliquen la reducción de costos, debido a que la entidad refleja una cantidad considerable de gastos por encima de sus ingresos.

Asimismo, realizando proyecciones de gastos operativos, pueden tener una mejor previsión de estos, teniendo un tiempo de toma de decisiones importante para reducirlos. Adicionalmente, la entidad debe de trabajar en su variedad de ingresos, tratando de expandir sus servicios existentes con el fin de obtener un porcentaje de liquidez eficiente dentro de su oferta académica, tomando en cuenta el auge de las redes sociales en donde se pueden generar contenido educativo monetizado como una alternativa. Lo anterior puede ser complementado con la obtención de nuevos patrocinios en programas sociales y la aplicación a fondos internacionales como ONG o proyectos de cooperación, los cuales cuenten con iniciativas de empoderamiento y oportunidades para todo público.

Finalmente, se necesita de un Estado de Resultados fundamentado y ordenado de acuerdo con las NIIF, tal y como se menciona en las recomendaciones del Estado de Situación Financiera.

5.2.3.4 Flujo de efectivo

Con respecto al flujo de efectivo, se requiere optimizar el control de los ingresos y egresos de la ADISR, por medio de la elaboración de un presupuesto detallado, que contemple proyecciones sobre ciertos costos que se puedan incurrir, así como, posibilidades de diversificación, ya sea por medio de una estrategia eficiente de atracción de clientes o estudiantes. Asimismo, se debe de realizar un seguimiento mensual consistente de las entradas y salidas, con el propósito de identificar desviaciones a tiempo, ajustando los gastos operativos y administrativos.

Una gran idea, puede ser la puesta en marcha de un sistema de monitoreo estandarizado de flujo de caja que detecte las razones de los respectivos déficits o superávits, ya que esto permite tomar acciones correctivas o impulsar estrategias que beneficien la generación de liquidez en la ADISR.

Por último, se sugiere explorar alternativas como una mejor organización de los cursos, capacitaciones y talleres, realizando proyecciones de escenarios financieros posibles, evitando así, inversiones que, al contrario, incurran en pérdidas. Además, es esencial el establecimiento de alianzas estratégicas con entes con el mismo propósito educativo y social, obteniendo ayudas económicas y realizando recaudaciones para seguir promoviendo sus valores y propósitos como institución. Estas medidas, en conjunto, fortalecen la salud financiera y permiten cumplir con los objetivos estratégicos y sociales.

5.2.4 Presentar escenarios financieros del proyecto "Instituto de Innovación Social Digital" de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael de Heredia, para la toma de decisiones a partir del 2025.

5.2.4.1 Punto de equilibrio

Se recomienda realizar una estrategia de ventas solida que permita atraer la cantidad de personas mensual para cubrir la totalidad de costos fijos del IISD. Adicionalmente, los montos pueden variar según el costo de los cursos, ya que a menores precios, mayor cantidad de personas matriculadas por mes, y a mayores precios, la cantidad de personas disminuye.

5.2.4.2 Ingresos proyectados

Se recomienda diseñar una estrategia para diversificar sus fuentes de ingresos, ya que no se puede esperar a depender de los fondos que les brinden las alianzas estratégicas. El Instituto debe estar en capacidad de hacerle frente a sus propios gastos mediante las actividades que desarrolla, para lo cual es fundamental establecer un sólido plan de negocio con una adecuada planificación estratégica. Como una consideración adicional, importante, se debe fortalecer la captación de estudiantes, se deben conocer cuáles son sus preferencias, lo que ofrece el mercado y cuál puede ser un punto que los diferencia con la competencia mediante un análisis del entorno. Finalmente, otra sugerencia que se identifica, como una medida de contingencia, es diseñar un plan de acción en caso de que no se cuenten con las alianzas, ya que se deberán reducir costos para próximos periodos.

5.2.4.3 Gastos proyectados

Si la organización al momento de su implementación cuenta con alianzas estratégicas establecidas las cuales le aportan recursos, pueden iniciar operaciones con los costos totales ya establecidos. Sin embargo, si aún no cuentan con este apoyo, es importante identificar cuáles son los costos fundamentales que debe asumir la organización para su operación previo al establecimiento de alianzas. Al igual que los ingresos, se recomienda construir una solida estrategia de captación de estudiantes y la creación de un fondo de contingencias.

5.2.4.4 Utilidad proyectada

Se recomienda reducir la dependencia de los fondos obtenidos mediante alianzas

estrategias, ya que lo principal para realizar acciones que mejoren la generación de ingresos y eficiencia en el manejo de los costos. Se recomienda buscar fuentes de financiamiento alternativas como fondos de preinversión, subsidios del estado y alianzas con otras organizaciones que permitan obtener diferentes recursos para reducir costos en los que tengan que realizar desembolsos.

5.2.5 Generar un Plan Estratégico para el "Instituto de Innovación Social Digital" en la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, con el fin de generar valor y permita la estabilidad del proyecto, a partir del 2025.

5.2.5.1 Cumplimiento de objetivos estratégicos

Como recomendación, es fundamental implementar mecanismos claros y persistentes de captación de fondos. Si bien es cierto, la ADISR, ha logrado la consecución de gran parte de sus objetivos, pero es de gran relevancia, desarrollar un modelo de negocio, climatizado en la gestión administrativa, capacitaciones tecnológicas, así como la formalización de acuerdos con más socios estratégicos a nivel nacional e internacional. Aunado a lo anterior, se recomienda diseñar un plan financiero integral, contemplando la diversificación de ingresos, control de gastos y optimización de recursos, garantizando de esta manera, una mayor estabilidad financiera.

Profundizando en el ámbito administrativo, es necesario estandarizar procesos internos, y una opción factible es la creación de manuales de procedimiento de las principales funciones de la institución, con el fin de generar orden, eficiencia operativa y rendición de cuentas. Estos manuales, pueden ser apoyados con una clara definición de roles y responsabilidades, reduciendo cuellos de botella en los procesos y fomentando mayor formalización, lo cual puede traer como beneficio la obtención de inversionistas externos.

Otro aspecto clave, es mejorar la vinculación institucional con entes como la Municipalidad y el gobierno, debido a que se necesita canalizar mejor los recursos y apoyarse de fuentes de financiamiento público. Esto tendría efectos positivos de índole social, como el desarrollo de proyectos de innovación, inserción laboral y otros. Del mismo modo, para garantizar el crecimiento de la ADISR se deben de seguir apoyando y gestionando proyectos como el Rally de Tecnología Femenina y los Centros Comunitarios Inteligentes (CECI), por su alto apoyo a la integración económica y social, haciendo que la asociación se establezca con mucha más fuerza en el mercado del desarrollo humanitario.

5.2.5.2 Porcentaje de crecimiento de ingresos

Teniendo como objetivo mejorar el crecimiento de los ingresos, primeramente, se deben de diversificar las fuentes de financiamiento y reducir la dependencia de ingresos extraordinarios. Esto puede lograrse mediante la búsqueda de nuevos fondos con entes de interés público, organizaciones privadas, como sucede con DINADECO, que ayudan a fortalecer un flujo constante de ingresos, evitando posibles fluctuaciones.

En igual medida, es importante la optimización de los programas de capacitación, ampliando la oferta de cursos, mejorando su promoción, por medio de becas parciales o esquemas de pago accesibles, incentivando a una mayor participación del cantón y del país. Con respecto a la gestión de costos, es relevante contar con estrategias análisis financiero, como el uso de razones financieras, análisis horizontal y vertical, ya que ayuda a identificar oportunidades de ahorro por

medio de un control presupuestario sin poner en riesgo la calidad de los servicios brindados.

Por último, la reinversión estratégica de ingresos puede ser una herramienta razonable, invirtiendo en más activos financieros siempre y cuando se cuente con la capacidad o el capital necesario para realizar estos movimientos a largo plazo. La implementación de estas propuestas aporta un equilibrio del crecimiento de ingresos con una gestión eficiente de costos, reduciendo el riesgo financiero.

5.2.5.3 Porcentaje de aumento en el índice de Desarrollo Social

Una buena alternativa que puede implementar la ADISR relacionada a este indicador, es un enfoque estructurado en las principales aristas del Desarrollo Social, como la educación, el acceso a servicios básicos, salud, y empleabilidad. Estos indicadores pueden ofrecer un panorama general de las necesidades de su público meta para evaluar qué proyectos, cursos e iniciativas deben de llevarse a cabo.

Dado que actualmente, la institución no cuenta con un registro factible, pueden basarse en registros históricos disponibles, que han desarrollado entidades de este tipo, con el afán de ayudar a las personas a contar con una mejor calidad de vida. Instituciones como el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), aportan información esencial sobre estas temáticas, ayudando a medir el progreso de estos indicadores.

Además, es importante comparar los resultados que llegue a generar en un futuro la ADISR con los indicadores nacionales de desarrollo social. Al hacerlo, se puede analizar cómo se posiciona la organización en relación con el promedio nacional y si se están alcanzando los objetivos propuestos de este indicador. Finalmente, es crucial generar informes periódicos sobre aumentos y disminuciones del índice, con su debida precisión y facilidad de interpretación, para la toma de decisiones estratégicas apegadas a su misión de impulso social.

5.2.5.4 Porcentaje de Satisfacción de los Usuarios

Con el propósito de medir la satisfacción de los usuarios en la ADISR, surge como una idea provechosa, el incluir un sistema abierto de retroalimentación. Con esta herramienta se busca obtener opiniones sobre las metodologías aplicadas en los cursos, el buen acondicionamiento del equipo, aulas, así como saber la experiencia del cliente y posibles mejoras a incluir dentro de sus planificaciones educativas.

Asimismo, otra alternativa que funciona en múltiples instituciones educativas, son las encuestas de satisfacción, que, si bien suenan sencillas, pueden ser un gran paso para la entidad, debido a que, si las preguntas son formuladas correctamente, brindan retroalimentación suficiente para seguir un enfoque de mejora continua detallado. Las preguntas pueden ser construidas utilizando recursos como la escala de Likert, para que los estudiantes puedan calificar su nivel de satisfacción en cada área de interés. Cabe recalcar que estas herramientas deben aplicarse con periodicidad al finalizar cada curso, junto con encuestas de seguimiento después de un tiempo determinado.

5.3 Propuesta de plan estratégico para el Instituto de Innovación Social Digital

5.3.1 Justificación

El Instituto de Innovación Social Digital es una organización dedicada a promover el uso de tecnologías digitales para fomentar el desarrollo social, económico y ambiental. Crean en el poder de la innovación para transformar comunidades y mejorar la calidad de vida de las personas. Es una organización orientada a la educación, la investigación y el acompañamiento a organizaciones públicas y privadas, comunidades, ciudadanos y emprendedores para facilitar altos niveles de desarrollo social, económico, laboral y mejora del ambiente, utilizando las tecnologías digitales.

La Unión Europea en su agenda digital plantea el modelo de Innovación Social Digital para promover el desarrollo en la nueva economía y sociedad digital impulsada por la revolución de las tecnologías digitales. A partir de esa referencia y producto de un acuerdo de cooperación con la Generalitat de Cataluña (Barcelona, España), la Academia Internacional de Transformación del Trabajo (ITA-LAC) y el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo (CIDTT) adaptan el modelo para América Latina y en particular para el desarrollo comunal.

En este contexto y producto de una alianza entre la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia (ADISR), la Federación de Uniones Cantonales y Zonales de Heredia, el CIDTT e ITA-LAC proponen la creación del Instituto de Innovación Social Digital, situado físicamente en las instalaciones que posee la Asociación de Desarrollo. Sin embargo, actualmente no se cuenta con una sólida estrategia de ventas que permita al IISD percibir todos los ingresos proyectados, para cubrir sus gastos proyectados y generar óptimos niveles de utilidad.

Para abordar esta necesidad, se propone una estrategia de ventas estructurada en cuatro etapas semestrales, con un 5% de incremento esperado, a excepción de la primera etapa, y una quinta que abarca un periodo de tres años la cual corresponde a un periodo de mejora continua basado en las etapas implementadas previamente. Para alcanzar lo anterior, se realiza la optimización del portafolio de servicios, la expansión de su presencia en el mercado, la fidelización de clientes y el fortalecimiento de alianzas estratégicas. Al implementar estas acciones, el IISD puede mejorar su gestión financiera, maximizar el uso de su infraestructura y consolidarse como un referente en la educación digital y la innovación social.

5.3.2 Objetivos

5.3.2.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia de ventas estructurada en cuatro etapas semestrales y una quinta que abarca un periodo de tres años, que permita mejorar la rentabilidad de la IISD, a través de la optimización de su oferta de servicios, la ampliación de su presencia en el mercado y el fortalecimiento de su relación con clientes y aliados estratégicos, con el objetivo de incrementar sus ingresos en al menos un 15% al finalizar el segundo año de implementación.

5.3.2.2 Objetivos Específicos

1. Optimizar el portafolio de servicios de la IISD durante el primer semestre, mediante el análisis y ajuste de la rentabilidad de los cursos y mejora del catálogo de cursos, con el propósito de mejorar su atractivo y eficiencia operativa.
2. Ampliar la presencia de la IISD en el mercado en el segundo semestre, a través de la implementación de estrategias de publicidad, el fortalecimiento de los canales de venta y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones y empresas.
3. Fortalecer la relación con clientes y aliados estratégicos en el tercer semestre, mediante la implementación de programas de fidelización, la optimización de los procesos de comunicación y la mejora en la atención al cliente.
4. Consolidar el crecimiento financiero de la IISD en el cuarto semestre, a través de la evaluación de los resultados obtenidos, la optimización de las estrategias implementadas y la identificación de nuevas oportunidades de generación de ingresos.
5. Implementar un proceso de evaluación y mejora continua a partir de quinto semestre hasta culminar los cinco años, mediante el mapeo de la rentabilidad de las estrategias utilizadas, el análisis de desempeño y la optimización de los procesos comerciales, con el fin de garantizar la eficiencia y crecimiento de la IISD a largo plazo.

5.3.3 Metodología

La metodología propuesta busca fortalecer la gestión administrativa y financiera del Instituto de Innovación Social Digital (IISD). Se implementan estrategias que optimizan los servicios, amplían la presencia en el mercado, fortalecen la relación con clientes y aliados, y consolidan el crecimiento financiero y administrativo. El enfoque metodológico se sustenta en el análisis financiero y administrativo del IISD, aplicando herramientas de evaluación de rentabilidad, gestión de costos, planificación estratégica y modelos de negocio. De esta manera, se garantiza la toma de decisiones fundamentada en criterios técnicos que permitan la estabilidad financiera de la organización.

Etapa I

Se realiza un análisis financiero para evaluar la estructura de costos, los márgenes de utilidad y la eficiencia operativa de los servicios actuales. Con base en estos resultados, se ajustan los precios, condiciones de contratación y modelos de ingresos para asegurar la rentabilidad del IISD. Además, se diversifica la oferta de servicios mediante la incorporación de nuevas modalidades de capacitación y paquetes personalizados, utilizando herramientas tecnológicas para mejorar la gestión y análisis financiero.

Etapa II

El diseño de estrategias de mercadeo enfocadas en incrementar la captación de clientes y consolidar la imagen institucional del IISD. Estas estrategias incluyen campañas de comunicación en medios digitales y redes sociales para fortalecer su visibilidad y alcance. Además, se establecen alianzas estratégicas con instituciones educativas, empresas y organismos gubernamentales, con el fin de ampliar la red de colaboración y generar oportunidades de financiamiento y crecimiento. Para facilitar la gestión de estos convenios y el seguimiento de resultados, se emplean plataformas digitales especializadas.

Etapas III

Con el fin de fomentar la fidelización de estudiantes y aliados estratégicos, se implementan programas de incentivos y beneficios, como acceso preferencial a nuevos cursos y programas de membresía exclusivos. También se optimizan los procesos de comunicación y atención al cliente mediante la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas, como sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) y chatbots automatizados, asegurando una interacción eficiente y una respuesta oportuna a sus necesidades.

Etapas IV

Para garantizar la estabilidad financiera del IISD, se realiza un monitoreo constante de indicadores clave como crecimiento de ingresos, rentabilidad operativa y eficiencia en la gestión de costos. Se implementan mecanismos de control financiero que permiten evaluar el desarrollo de las estrategias aplicadas y realizar ajustes según los resultados obtenidos. Además, se exploran nuevas oportunidades de diversificación de ingresos, como la monetización de contenido educativo, certificación de programas de formación y expansión de servicios digitales. Se aplican modelos de planificación financiera y proyección de escenarios para evaluar la viabilidad de estas iniciativas y su influencia en el IISD.

Etapas V

En esta fase, se implementa un proceso de evaluación y mejora continua para garantizar el crecimiento del IISD a largo plazo. Se lleva a cabo un mapeo detallado de la rentabilidad de las estrategias aplicadas en las etapas anteriores, analizando su impacto en los ingresos, la eficiencia operativa y la fidelización de clientes. Para ello, se emplean herramientas avanzadas de análisis financiero y sistemas de gestión de datos que permiten medir indicadores clave de desempeño (KPIs) y comparar los resultados con las proyecciones iniciales.

5.3.4 Cronograma

Tabla 38

Cronograma.

Etapa	Periodo	Actividad	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Recursos Tecnológicos
I. Optimización del Portafolio de Servicios	Durante el año 1	Análisis de la rentabilidad de cursos	Equipo directivo, contabilidad	Informes financieros	Software de análisis financiero
		Ajuste de precios y condiciones de los servicios	Administrador, equipo de ventas	Documentación de precios actuales	Plataforma de facturación
		Implementación de nuevos formatos de cursos y paquetes de servicios	Coordinador académico, instructores	Material didáctico, manuales de cursos	Plataforma educativa, redes sociales
II. Expansión de la Presencia en el Mercado		Diseño e implementación de estrategias de promociones	Equipo de marketing	Material gráfico, folletos, anuncios	Redes sociales, sitio web
		Fortalecimiento de canales de venta y medios digitales	Departamento comercial	Material publicitario, campañas de email	Página web, WhatsApp Business
		Establecimiento de alianzas estratégicas	Representantes de la ADISR	Convenios, acuerdos de colaboración	Plataforma de gestión de contactos
III. Fortalecimiento de la Relación con Clientes y Aliados Estratégicos	Durante el año 2	Implementación de programas de fidelización	Equipo de atención al cliente	Tarjetas de descuento, incentivos	CRM, sistema de descuentos
		Mejora en la atención y comunicación con clientes	Personal de servicio al cliente	Guías de atención, protocolos de comunicación	Chatbots, correo automatizado
		Desarrollo de eventos y actividades para clientes y aliados	Coordinador de eventos	Espacios físicos, material promocional	Plataforma de inscripción, transmisiones en vivo
IV. Consolidación del Crecimiento Financiero		Evaluación de resultados y análisis de crecimiento	Equipo financiero y directivo	Informes contables, reportes de ventas	Software de gestión financiera
		Optimización de estrategias con base en datos obtenidos	Equipo de marketing y ventas	Encuestas de clientes, métricas de desempeño	Google Analytics, reportes CRM

		Identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de ingresos	Junta directiva, coordinadores de área	Estudios de mercado, análisis de tendencias	Bases de datos sectoriales, herramientas de análisis
V. Evaluación y Mejora Continua	Desde el año 3 al año 5	Mapeo de rentabilidad de estrategias aplicadas	Equipo financiero y directivo	Informes contables, reportes de ventas	Software de gestión financiera
		Optimización de procesos comerciales y operativos	Equipo de marketing ventas y administrativo	Manuales de procedimientos actualizados	Google Analytics, reportes CRM
		Desarrollo de mecanismos de retroalimentación con clientes y aliados	Equipo de atención al cliente, coordinadores de área	Estudios de mercado, análisis de tendencias	Bases de datos sectoriales, herramientas de análisis

Elaboración: Guevara et al., 2025.

5.3.5 Presupuesto

El presente presupuesto proyecta los costos asociados a los cursos ofrecidos por el Instituto de Innovación Social Digital para el periodo 2025-2030, distribuidos en cinco años. La estimación se basa en el número de estudiantes esperados por trimestre, así como en los costos de los cursos presenciales y virtuales.

Costo de ventas

Tabla 39

Presupuesto de Costos por Cursos

Instituto de Innovación Social Digital					
Presupuesto de Costos Por Cursos					
2025-2030					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estudiantes esperados	298	329	329	329	329
Costo por curso presencial	C\$4,494,470.40	C\$4,955,153.62	C\$4,955,153.62	C\$4,955,153.62	C\$4,955,153.62
Costo por curso virtual	C\$6,473,325.60	C\$7,136,841.47	C\$7,136,841.47	C\$7,136,841.47	C\$7,136,841.47
Total de costos por cursos	C\$10,967,796.00	C\$12,091,995.09	C\$12,091,995.09	C\$12,091,995.09	C\$12,091,995.09

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Durante el primer año, se proyecta la participación de 298 estudiantes, con un gasto de ¢4 494 470,40 para los cursos presenciales y ¢6 473 325,60 para los virtuales, sumando un total de ¢10 967 796,00. A partir del segundo año, la matrícula aumenta a 329 estudiantes, lo que eleva los costos anuales a ¢4 955 153,62 en modalidad presencial y ¢7 136 841,47 en modalidad virtual. Este crecimiento implica un incremento de ¢1 24 199,09 respecto al año inicial. No obstante, entre el segundo y el quinto año, las cifras se mantienen estables, lo que sugiere una inversión consolidada en la operación académica.

Gastos de planilla

Tabla 40

Presupuesto de Gastos de Planilla.

Instituto de Innovación Social Digital					
Presupuesto de Gastos De Planilla 2025-2030					
Cuenta o Partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistente Administrativo	¢1,483,848.60	¢1,483,848.60	¢1,483,848.60	¢1,483,848.60	¢1,483,848.60
Asistente Operativo	¢2,967,697.20	¢2,967,697.20	¢2,967,697.20	¢2,967,697.20	¢2,967,697.20
Servicios de limpieza	¢1,549,856.10	¢1,549,856.10	¢1,549,856.10	¢1,549,856.10	¢1,549,856.10
Coordinación Dirección Docente	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00
Coordinación Dirección Administrativa y financiera	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00
Coordinación Centros de ISD Desconcentrados	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00	¢6,908,785.00
Contador Privado	¢678,000.00	¢678,000.00	¢678,000.00	¢678,000.00	¢678,000.00
Total gastos de planilla	¢27,405,756.90	¢27,405,756.90	¢27,405,756.90	¢27,405,756.90	¢27,405,756.90

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para el periodo 2025-2030, se contempla una asignación anual fija de ¢27 405 756,90 destinada al recurso humano. Entre las partidas más destacadas se encuentran los salarios del asistente administrativo (¢1 483 848,60) y del asistente operativo (¢2 967 697,20). Los servicios de limpieza representan un gasto constante de ¢1 549 856,10 por año.

Por su parte, las coordinaciones de dirección docente, administrativa-financiera y de los centros descentralizados reciben ¢6 908 785,00 cada una, lo que evidencia su rol fundamental en la estructura operativa. El contador privado cuenta con una asignación anual de ¢678 000,00. La invariabilidad en estos montos refleja una estrategia orientada a la estabilidad financiera, sin contemplar aumentos salariales ni nuevas contrataciones, posiblemente en función de garantizar la eficiencia a mediano y largo plazo.

Gastos operativos

Tabla 41

Presupuesto de Gastos Operativos

Instituto de Innovación Social Digital					
Presupuesto de gastos de operativos 2025-2030					
Cuenta o partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Alquiler instalaciones, mobiliario, equipo	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00
Comunicación y presencia de marca	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00
Licencia software educativo	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00
Mantenimiento página web	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00
Gestión de Alianzas y relaciones corporativas	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00
Comisiones por ventas	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00
Incentivos a profesores	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00
Financiamiento servicios a la comunidad	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00
Pago uso de plataforma capacitación en línea \$200/mes	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00
Total gastos operativos	€12,120,000.00	€12,120,000.00	€12,120,000.00	€12,120,000.00	€12,120,000.00

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Durante los cinco años analizados, se mantiene un monto anual de €12 120 000,00 destinado a cubrir las necesidades operativas del instituto. El alquiler de instalaciones, mobiliario y equipo representa el rubro más elevado, con €4 800 000,00 anuales, lo cual refleja una fuerte inversión en infraestructura funcional.

Asimismo, se destinan €2 400 000,00 cada año para la gestión de alianzas y relaciones corporativas, promoviendo la vinculación estratégica con actores externos. La comunicación institucional y la presencia de marca disponen de €1 800 000,00 anuales, lo que apunta a un esfuerzo en posicionamiento y visibilidad. En cuanto a herramientas tecnológicas, se asignan €1 200 000,00 para licencias de software educativo y €120 000,00 para el mantenimiento de la página web. El acceso a una plataforma de capacitación en línea implica un gasto adicional de €1 228 800,00 anuales, mostrando una clara apuesta por la actualización digital.

Se prevén también €600 000,00 para incentivos dirigidos al personal docente y €1 200 000,00 en concepto de comisiones por ventas, lo que revela una estructura que incentiva el rendimiento y la promoción institucional; Además, €3 600 000,00 se destinan anualmente a servicios para la comunidad, reflejando el compromiso social del instituto. La estabilidad de estos montos sugiere una planificación financiera prudente, sin ajustes por inflación ni cambios estimados en los costos.

Gastos administrativos

Tabla 42

Presupuesto de Gastos Administrativos

Instituto de Innovación Social Digital					
Presupuesto de Gastos de Administración 2025-2030					
Cuenta o Partida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Papelería	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00
Gasto servicio de internet y telefonía	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00
Gasto servicio electricidad	€535,638.60	€590,541.56	€590,541.56	€590,541.56	€590,541.56
Gasto servicio agua	€836,211.60	€921,923.29	€921,923.29	€921,923.29	€921,923.29
Gasto póliza INS	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00
Gasto en Seguridad	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00
Otros gastos	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00
Total gastos de administración	€4,845,058.20	€4,985,672.85	€4,985,672.85	€4,985,672.85	€4,985,672.85

Elaboración: Guevara et al., 2025.

El presupuesto de gastos administrativos se estructura considerando partidas esenciales, durante el primer año, los gastos administrativos alcanzan €4 845 058,20. A partir del segundo, se registra un ligero aumento hasta los €4 985 672,85, cifra que se mantiene constante hasta el quinto año.

Las partidas correspondientes a papelería (€60 000,00), seguridad (€1 025 136,00), pólizas del INS (€1 338 132,00), limpieza (€600 000,00) y servicios de internet y telefonía (€449 940,00) no presentan variaciones a lo largo del periodo. En contraste, se identifican aumentos en los servicios básicos. El consumo eléctrico pasa de €535 638,60 en el primer año a €590 541,56 a partir del segundo, mientras que el servicio de agua incrementa de €836 211,60 a €921 923,29, reflejando ajustes en servicios básicos. Este presupuesto propicio a mejorar la operatividad del IISD, optimizando los recursos destinados a su gestión.

5.3.6 Plan de implementación

Etapa I

En esta primera etapa, se sientan las bases para mejorar la eficiencia y el atractivo de la oferta educativa sin incurrir en gastos adicionales ni modificar la estructura administrativa y financiera actual. El enfoque está orientado a revisar y optimizar el catálogo de cursos, asegurando de que cada uno aporte la rentabilidad esperada y sea competitivo en el mercado. Este proceso es fundamental para mantener la parte financiera de la institución y, al mismo tiempo, ofrecer programas que se ajusten a las necesidades y expectativas de los estudiantes.

El punto de partida es un análisis exhaustivo de la rentabilidad de cada curso, llevado a cabo por el equipo directivo y el área de contabilidad. Para este análisis, utilizan informes financieros que detallan el desempeño histórico de cada programa, así como encuestas a estudiantes activos que brindan información valiosa sobre sus intereses académicos y profesionales. Esto permite identificar cuáles cursos son altamente demandados y cuáles presentan un menor desempeño en términos de inscripción y satisfacción estudiantil. Aquellos programas que muestran resultados por debajo de lo esperado son sometidos a ajustes específicos, que pueden incluir modificaciones en el contenido, la metodología de enseñanza o incluso una reestructuración completa si es necesario.

Simultáneamente, se procede a revisar precios y condiciones de servicio. Esta tarea está a cargo del administrador y del equipo de ventas, quienes revisan cuidadosamente la documentación de precios actuales y evalúan cómo pequeños ajustes pueden influir en el ingreso promedio por alumno, estimado en €47 830 mensuales. El objetivo es mantener la accesibilidad de los cursos mientras optimizamos la rentabilidad general, sin generar un impacto negativo en la experiencia del estudiante. Las

modificaciones son sutiles y estratégicas, buscando equilibrar el valor percibido por el alumno con el retorno financiero para la institución.

Una parte fundamental de esta etapa es la implementación de nuevos formatos de cursos y la creación de paquetes de servicios más innovadores. Aquí se introduce una estrategia promocional diseñada para atraer mayor cantidad de estudiantes sin comprometer los ingresos totales. La oferta de cursos en formato 2x1 permite a los estudiantes acceder a dos cursos complementarios con una duración más corta que el formato original. Esto no solo facilita el acceso a una mayor variedad de conocimientos en menos tiempo, sino que también incrementa el número de estudiantes matriculados al incentivar la inscripción de nuevos alumnos y la recomendación entre pares. Esta modalidad tiene como objetivo aumentar la matrícula, alineándose con la proyección de crecimiento gradual que busca alcanzar el 15% total al finalizar el proceso.

El éxito de esta estrategia depende en gran medida de la colaboración entre el coordinador académico y los instructores, quienes desarrollan el material didáctico y los manuales necesarios para garantizar que el contenido sea de alta calidad y esté adaptado a los nuevos formatos. La plataforma educativa juega un papel crucial en este proceso, ya que permite distribuir de manera eficiente el contenido y ofrecer una experiencia de aprendizaje más accesible y flexible

Además de los ajustes en el catálogo y la estructura de los cursos. El equipo directivo realiza evaluaciones periódicas para medir el impacto de los cambios implementados y hacer correcciones en tiempo real si es necesario. Este enfoque proactivo permite mantener el rumbo hacia los objetivos financieros y académicos sin deviar de los lineamientos establecidos.

En esta primera etapa es crucial para establecer una base sólida que permita a la institución crecer. Al revisar y optimizar el portafolio de servicios, ajustar precios de manera estratégica y ofrecer formatos más flexibles e innovadores, no solo mejora la rentabilidad de los programas, sino que también aumenta su atractivo para nuevos estudiantes. Se establecen las bases para el crecimiento proyectado del 5% por periodo durante los siguientes 3 periodos, esto es un paso clave hacia el cumplimiento de las metas financieras y la consolidación de la institución en el mercado educativo.

Etapa II

Con un portafolio optimizado y una oferta educativa más atractiva, el siguiente paso se centra en aumentar la visibilidad y el alcance de nuestros programas para consolidar el posicionamiento de la institución en el mercado. En esta etapa, el objetivo principal es atraer un 5% de nuevos estudiantes, asegurando un crecimiento estable sin necesidad de incurrir en costos adicionales. Para lograrlo, se implementan estrategias de promoción y fortalecimiento en los canales de venta, enfocándose en destacar los atributos diferenciales de los servicios educativos.

El equipo de marketing desempeña un papel fundamental en esta fase, diseñando y ejecutando campañas publicitarias orientadas a resaltar la innovación y la calidad académica de los programas. En estas campañas, se destacan no solo las credenciales y la experiencia de los profesionales, sino también los resultados alcanzados por los estudiantes, demostrando el valor práctico de la formación que se ofrece. Además, se promueven beneficios específicos para incentivar tanto el ingreso de nuevos estudiantes como la reactivación de antiguos alumnos, fomentando un sentido de pertenencia y fidelidad hacia la institución.

Para maximizar el alcance de las campañas, se crean materiales gráficos visualmente atractivos y bien elaborados, tales como folletos, videos y anuncios digitales. Estos materiales se difunden de manera estratégica a través de redes sociales y plataformas populares como Facebook, Instagram y TikTok, aprovechando su amplia audiencia y capacidad de segmentación. Esta presencia digital constante y coherente permite conectar con diferentes perfiles de estudiantes, desde jóvenes recién graduados hasta profesionales que buscan actualizar sus conocimientos.

Simultáneamente, el departamento comercial refuerza los canales de venta digitales mediante campañas de email marketing personalizadas, que ofrecen información relevante y oportuna sobre nuestros cursos y promociones. También, se optimizan el uso de herramientas de mensajería instantánea, como WhatsApp Business, para facilitar el proceso de inscripción y mejorar la atención al cliente. Esta accesibilidad y cercanía con los potenciales estudiantes no solo incrementa la cantidad de matriculados, sino que también mejora su experiencia desde el primer contacto con la institución.

Un elemento clave en esta etapa es el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones y empresas relevantes, coordinadas a través de los representantes de la ADISR. Estas alianzas permiten ampliar la red de contactos y crear oportunidades de colaboración con organizaciones interesadas en la capacitación y el desarrollo profesional de su personal. Al ofrecer programas adaptados a las necesidades de estas empresas, se logra no solo incrementar la matrícula de estudiantes corporativos, sino también fortalecer la reputación como una institución comprometida con la excelencia y la formación continua.

Gracias a estas acciones integradas, se consolida presencia en el mercado y aumenta el flujo de estudiantes recomendados. Este enfoque no solo impulsa el crecimiento orgánico de la institución, sino que también fortalece el posicionamiento en distintos sectores. Al finalizar esta etapa, se cumple con el objetivo de incrementar en un 5% la matrícula.

Etapa III

Después de optimizar el portafolio de servicios y expandir la presencia en el mercado, la siguiente fase se enfoca en consolidar la relación con estudiantes incrementar un 5% más en la matrícula, clientes corporativos y aliados estratégicos. En este periodo, se busca fortalecer la fidelización de la comunidad, optimizar los procesos de comunicación y mejorar la experiencia del cliente, asegurando una conexión duradera con la institución.

Para ello, se implementan programas de fidelización diseñados para incentivar la permanencia y recompensar la lealtad de los estudiantes y aliados estratégicos. Estos programas incluyen oportunidades de cursos avanzados, acceso a contenido premium y beneficios adicionales o certificaciones gratuitas. La implementación de este sistema está a cargo del equipo de atención al cliente, utilizando herramientas tecnológicas como un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM).

Paralelamente, se trabaja en la mejora de la atención y comunicación con los clientes y aliados. Para lograrlo se continúan optimizando canales de contacto, integrando herramientas como chatbots automatizados, correo electrónico personalizado y asistencia en tiempo real mediante WhatsApp Business. Además, se capacita al personal de servicio al cliente en el uso de protocolos de comunicación efectivos, garantizando respuestas más rápidas y soluciones eficientes a las consultas y solicitudes de estudiantes y socios.

Otra estrategia clave en esta etapa es el desarrollo de eventos y actividades exclusivas para los

estudiantes y aliados estratégicos. Se organizan conferencias, talleres que permiten fortalecer la relación entre la institución y su comunidad. Estas actividades, además de generar valor para los participantes, fomentan la retención y el sentido de pertenencia hacia la institución. La planificación y ejecución de estos eventos están a cargo del coordinador de eventos, quien gestiona espacios físicos, material promocional y plataformas digitales para la inscripción y transmisión en vivo.

A lo largo de esta etapa, se realizan evaluaciones periódicas para medir el impacto de las acciones implementadas y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. Se utilizan indicadores clave de desempeño, como la tasa de retención de estudiantes, la satisfacción del cliente y el número de interacciones en los canales de comunicación, asegurando una mejora continua en la calidad del servicio y la experiencia del usuario. Con estas acciones, se logra que la institución no solo atraiga nuevos estudiantes, sino que también mantenga un vínculo sólido y duradero con aquellos que ya forman parte de la comunidad. La fidelización y la optimización de la comunicación son elementos esenciales para garantizar la estabilidad y el crecimiento de la institución en el mercado educativo.

Etapa IV

En esta fase, el IISD prioriza la estabilidad financiera y la proyección de su crecimiento a corto plazo con una proyección de un 5% más de crecimiento en matrícula. Luego del incremento progresivo de los ingresos en los semestres anteriores, enfoca esfuerzos en la optimización de costos, la eficiencia operativa y la mejora continua de su modelo financiero.

El primer paso consiste en evaluar el desempeño financiero, identificando áreas de mejora en la administración de ingresos y egresos. Analiza los costos operativos y ajusta los procesos administrativos para reducir gastos innecesarios sin afectar la calidad educativa. Asimismo, refuerza mecanismos de control financiero que permiten tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos. La implementación de indicadores financieros clave permite monitorear el rendimiento económico del instituto.

Con el fin de agilizar y estimar los ingresos y gastos del IISD tomando como variable a la cantidad de estudiantes matriculados, se realiza un instrumento de estimación financiera, el cual corresponde a un estado de resultados integral proyectado en las cinco etapas de la presente propuesta.

Etapa V

A partir del quinto semestre y hasta la culminación del proyecto, el enfoque principal se centra en la evaluación constante del desempeño institucional y la optimización de las estrategias implementadas. Esta etapa es crucial para garantizar que el Instituto de Innovación Social Digital (IISD) no solo mantenga su crecimiento y rentabilidad, sino que también se adapte de manera dinámica a los cambios del mercado y las necesidades de sus clientes.

El primer paso en este proceso es el mapeo de la rentabilidad de las estrategias aplicadas. A través de un análisis financiero detallado, se evalúa el impacto de cada una de las acciones implementadas en términos de generación de ingresos, retención de clientes y optimización de costos. El equipo financiero y directivo lidera este análisis utilizando informes contables, reportes de ventas y herramientas de software de gestión financiera que permiten medir con precisión los resultados obtenidos.

Basado en estos hallazgos, se lleva a cabo la optimización de procesos comerciales y operativos.

Se revisan y actualizan los manuales de procedimientos para mejorar la eficiencia en las áreas de marketing, ventas y administración. La meta es agilizar la toma de decisiones, reducir costos innecesarios y aumentar la efectividad de las estrategias comerciales. Para ello, se emplean herramientas avanzadas como Google Analytics, reportes de CRM y plataformas de automatización de procesos que permiten identificar oportunidades de mejora en tiempo real.

Otro aspecto clave en esta fase es el desarrollo de mecanismos de retroalimentación con clientes y aliados estratégicos. A través de encuestas, focus groups y análisis de datos provenientes de la interacción con clientes, se recopila información valiosa sobre la percepción de los servicios ofrecidos. El equipo de atención al cliente, en conjunto con los coordinadores de área, gestiona este proceso y trabaja en la implementación de ajustes que mejoren la experiencia del usuario y fortalezcan las relaciones con aliados estratégicos.

Tabla 43

Estado de Resultados Proyectado de propuesta sin alianzas.

Instituto de Innovación Social Digital					
Estado de Resultados Proyectado					
Proyección a 5 años					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Cursos presenciales	€5,842,811.52	€6,441,699.70	€6,441,699.70	€6,441,699.70	€6,441,699.70
Cursos virtuales	€8,415,323.28	€9,277,893.92	€9,277,893.92	€9,277,893.92	€9,277,893.92
Total de ventas	€14,258,134.80	€15,719,593.62	€15,719,593.62	€15,719,593.62	€15,719,593.62
Costo de ventas					
Costos por curso presencial	€4,494,470.40	€4,955,153.62	€4,955,153.62	€4,955,153.62	€4,955,153.62
Costos por curso virtual	€6,473,325.60	€7,136,841.47	€7,136,841.47	€7,136,841.47	€7,136,841.47
Costo de ventas totales	€10,967,796.00	€12,091,995.09	€12,091,995.09	€12,091,995.09	€12,091,995.09
Ganancia bruta	€3,290,338.80	€3,627,598.53	€3,627,598.53	€3,627,598.53	€3,627,598.53
Gastos operativos y administración					
Gasto Personal por Planilla					
Asistente Administrativo	€1,483,848.60	€1,483,848.60	€1,483,848.60	€1,483,848.60	€1,483,848.60
Asistente Operativo	€2,967,697.20	€2,967,697.20	€2,967,697.20	€2,967,697.20	€2,967,697.20
Servicios de limpieza	€1,549,856.10	€1,549,856.10	€1,549,856.10	€1,549,856.10	€1,549,856.10
Coordinación Dirección Docente	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00
Coordinación Dirección Administrativa y financiera	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00
Coordinación Centros de ISD	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00

Desconcentrados					
Contador privado	€678,000.00	€678,000.00	€678,000.00	€678,000.00	€678,000.00
Subtotal	€27,405,756.90	€27,405,756.90	€27,405,756.90	€27,405,756.90	€27,405,756.90
Gastos Operativos					
Alquiler instalaciones, mobiliario, equipo	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00
Comunicación y presencia de marca	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00
Licencia software educativo	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00
Mantenimiento página web	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00
Gestión de Alianzas y relaciones corporativas	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00
Comisiones por ventas	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00
Incentivos a profesores	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00
Financiamiento servicios a la comunidad	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00
Pago uso de plataforma capacitación en línea \$200/mes	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00
Subtotal	€16,948,800.00	€16,948,800.00	€16,948,800.00	€16,948,800.00	€16,948,800.00
Gastos Administrativos					
Papelería	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00
Gasto servicio de internet y telefonía	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00
Gasto servicio electricidad	€535,638.60	€590,541.56	€590,541.56	€590,541.56	€590,541.56
Gasto servicio agua	€836,211.60	€921,923.29	€921,923.29	€921,923.29	€921,923.29
Gasto póliza INS	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00
Gasto en Seguridad	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00
Otros gastos	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00
Subtotal	€4,845,058.20	€4,985,672.85	€4,985,672.85	€4,985,672.85	€4,985,672.85
Gastos totales Oper. Y de Admin.	€49,199,615.10	€49,340,229.75	€49,340,229.75	€49,340,229.75	€49,340,229.75
Utilidad operativa	-€45,909,276.30	-€45,712,631.22	-€45,712,631.22	-€45,712,631.22	-€45,712,631.22
Utilidad antes de impuestos	-€45,909,276.30	-€45,712,631.22	-€45,712,631.22	-€45,712,631.22	-€45,712,631.22
Impuestos					
Impuesto sobre la renta	€-	€-	€-	€-	€-

Total de impuestos	₡-	₡-	₡-	₡-	₡-
Utilidad del periodo	-₡45,909,276.30	-₡45,712,631.22	-₡45,712,631.22	-₡45,712,631.22	-₡45,712,631.22
Acumulado	-₡45,909,276.30	-₡91,621,907.52	-₡137,334,538.74	-₡183,047,169.96	-₡228,759,801.17

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Para la primera etapa, la cual ocurre en el segundo semestre del año 2025, no se percibe ningún incremento de la variable de estudiantes, ya que es el periodo inicial de implementación de la propuesta. La segunda etapa ocurre en el primer semestre del año 2026, que refleja un incremento del 5% de su población estudiantil. Este incremento deja un ingreso total de ₡14,258,134.80 durante el primer año que comprende las dos primeras etapas correspondientes a la optimización del portafolio de servicios y la expansión de la presencia en el mercado.

La tercera etapa de Fortalecimiento de la Relación con Clientes y Aliados Estratégicos ocurre en el segundo semestre del año 2026, considerando un 5% de incremento en la variable de estudiantes y la cuarta etapa relacionada a la consolidación del crecimiento financiero, también toma en cuenta un 5% de aumento en el primer semestre del año 2027. Lo anterior evidencia que, para el segundo año de propuesta, se percibe un 10% de incremento, lo cual deja un monto levemente superior al año anterior de ₡15,719,593.62.

Con respecto a la quinta etapa, esta percibe un ingreso total de ₡15,719,593.62 durante sus respectivos seis semestres de implementación, la cual se da desde el segundo semestre del año 2027 hasta el segundo trimestre del año 2030, en donde no se considera ningún incremento, ya que la entidad se encuentra evaluando y realizando ajustes financieros, con el fin de seguir un enfoque de mejora continua.

Ya habiendo comprendido la distribución de las etapas con sus respectivos periodos, se entra en detalle con los gastos administrativos y operacionales, en donde las subpartidas de gasto personal por planilla y gastos operativos muestran montos de ₡27,405,756.90 y ₡16,948,800.00 en los cinco años proyectados, ya que corresponden a gastos fijos. Los gastos administrativos son variables debido al crecimiento de estudiantes, específicamente con las subpartidas de Gastos de servicio de electricidad y gasto de servicio de agua, por lo cual para el primer año que comprende las primeras dos etapas se incurren en ₡4,845,058.20 en este tipo de gasto, y para los siguientes cuatro años de etapa el gasto se mantiene en un monto de ₡4,985,672.85.

Finalmente, tomando en cuenta los ingresos percibidos, se realiza una resta a estos con base en los costos totales y gastos generales del Instituto, obteniendo una utilidad operativa variable. La primera y segunda etapa, en su primer año reflejan una utilidad operativa de -₡45,909,276.30, tercera y cuarta etapa en su segundo año de -₡45,712,631.22, y para finalizar, la quinta etapa con un monto de -₡45,712,631.22, del 2027 al 2030. Lo anterior genera un margen de utilidad negativo debido a los altos costos o gastos incurridos, además de que no se cuentan con alianzas y sus posibles contribuciones.

Tabla 44

Estado de Resultados Proyectado de propuesta con alianzas.

Instituto de Innovación Social Digital Estado de Resultados Proyectado Proyección a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Cursos presenciales	€5,842,811.52	€6,441,699.70	€6,441,699.70	€6,441,699.70	€6,441,699.70
Cursos virtuales	€8,415,323.28	€9,277,893.92	€9,277,893.92	€9,277,893.92	€9,277,893.92
Consultorías					
Alianzas	€49,134,288.90	€49,134,288.90	€49,134,288.90	€49,134,288.90	€49,134,288.90
Total de ventas	€63,392,423.70	€64,853,882.52	€64,853,882.52	€64,853,882.52	€64,853,882.52
Costo de ventas					
Costos por curso presencial	€4,494,470.40	€4,955,153.62	€4,955,153.62	€4,955,153.62	€4,955,153.62
Costos por curso virtual	€6,473,325.60	€7,136,841.47	€7,136,841.47	€7,136,841.47	€7,136,841.47
Consultorías					
Costo de ventas totales	€10,967,796.00	€12,091,995.09	€12,091,995.09	€12,091,995.09	€12,091,995.09
Ganancia bruta	€52,424,627.70	€52,761,887.43	€52,761,887.43	€52,761,887.43	€52,761,887.43
Gastos operativos y de administración					
<u>Gasto Personal por Planilla</u>					
Asistente administrativo	€1,483,848.60	€1,483,848.60	€1,483,848.60	€1,483,848.60	€1,483,848.60
Asistente operativo	€2,967,697.20	€2,967,697.20	€2,967,697.20	€2,967,697.20	€2,967,697.20
Servicios de limpieza	€1,549,856.10	€1,549,856.10	€1,549,856.10	€1,549,856.10	€1,549,856.10
Coordinación dirección docente	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00
Coordinación Dirección Administrativa y financiera	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00
Coordinación Centros de ISD Desconcentrados	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00	€6,908,785.00
Contador privado	€678,000.00	€678,000.00	€678,000.00	€678,000.00	€678,000.00
Subtotal	€27,405,756.90	€27,405,756.90	€27,405,756.90	€27,405,756.90	€27,405,756.90
Gastos operativos					
Alquiler instalaciones, mobiliario, equipo	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00	€4,800,000.00
Comunicación y presencia de marca	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00	€1,800,000.00
Licencia software educativo	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00
Mantenimiento página web	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00	€120,000.00
Gestión de Alianzas y relaciones corporativas	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00	€2,400,000.00
Comisiones por ventas	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00	€1,200,000.00
Incentivos a profesores	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00
Financiamiento servicios a la comunidad	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00	€3,600,000.00
Pago uso de plataforma capacitación en línea \$200/mes	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00	€1,228,800.00
Subtotal	€16,948,800.00	€16,948,800.00	€16,948,800.00	€16,948,800.00	€16,948,800.00

Gastos administrativos					
Papelería	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00	€60,000.00
Gasto servicio de internet y telefonía	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00	€449,940.00
Gasto servicio electricidad	€535,638.60	€590,541.56	€590,541.56	€590,541.56	€590,541.56
Gasto servicio agua	€836,211.60	€921,923.29	€921,923.29	€921,923.29	€921,923.29
Gasto póliza INS	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00	€1,338,132.00
Gasto en Seguridad	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00	€1,025,136.00
Otros gastos	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00	€600,000.00
Subtotal	€4,845,058.20	€4,985,672.85	€4,985,672.85	€4,985,672.85	€4,985,672.85
Gastos totales Oper. Y de Admin.	€49,199,615.10	€49,340,229.75	€49,340,229.75	€49,340,229.75	€49,340,229.75
Utilidad operativa	€3,225,012.60	€3,421,657.68	€3,421,657.68	€3,421,657.68	€3,421,657.68
Utilidad antes de impuestos	€3,225,012.60	€3,421,657.68	€3,421,657.68	€3,421,657.68	€3,421,657.68
Impuestos					
Impuesto sobre la renta	€161,250.63	€171,082.88	€171,082.88	€171,082.88	€171,082.88
Total de impuestos	€161,250.63	€171,082.88	€171,082.88	€171,082.88	€171,082.88
Utilidad del periodo	€3,063,761.97	€3,250,574.80	€3,250,574.80	€3,250,574.80	€3,250,574.80
Acumulado	€3,063,761.97	€6,314,336.77	€9,564,911.56	€12,815,486.36	€16,066,061.16
Margen de utilidad	6%	6%	6%	6%	6%

Elaboración: Guevara et al., 2025.

Con relación a la primera y segunda etapa implementadas desde el segundo semestre del 2025 al primer semestre del 2026, se perciben ingresos totales de €63,392,423.70, como consecuencia del incremento del 5% de estudiantes con respecto al escenario probable base. Seguidamente, la tercera y cuarta etapa, abarcadas desde el segundo semestre del 2026 al primer semestre del 2027, perciben un ingreso de €64,853,882.52, en donde la población tiene un aumento del 10%, mientras que la quinta etapa se mantiene con el mismo monto en sus respectivos seis semestres, es decir, tres años de mejora continua, ya que no hay un incremento en la variable durante este periodo.

En el apartado de gastos operativos y de administración, se encuentran subpartidas como el gasto personal por planilla, gastos operativos y gastos administrativos que se mantienen igual que el Estado de Resultado Proyectado sin alianzas. Por último, tomando en cuenta los ingresos recibidos y su resta correspondiente con los gastos asociados a la IISD, se obtiene una utilidad operativa, la cual varía al Estado de Resultados anterior, debido a que este Estado Financiero si cuenta con alianzas estratégicas que aportan significativamente a los ingresos, diversificando estos mismos. Para el primer año, la primera y segunda etapa generan una utilidad operativa de € 3,063,761.97, la cual varía levemente en el segundo año con un monto de € 3,250,574.80.

Este monto se mantiene en el resto de la quinta etapa ya que no existe ningún incremento. Gracias a la utilidad neta proyectada del IISD durante estos periodos, se obtiene un margen de utilidad de un 6%, reflejando ganancias moderadas y una eficiencia operativa, a pesar de que el indicador no haya aumentado significativamente

REFERENCIAS

Libros

- Calvo Langarica, C. (2019). Análisis e interpretación de estados financieros: (13 ed.). PACJ. <https://elibro.una.elogim.com/en/ereader/unacr/40674?page=16>
- Lópezosa, C., Codina, L y Freixa, C. (2022). ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. Barcelona: DigiDoc Research Group (Pompeu Fabra University), DigiDoc Reports. [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/52848/Codina_atlas.pdf](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/52848/Codina_atlas.pdf)
- Menjívar, M. (2021) Guía para elaborar un diseño de investigación en Humanidades. ISBN 978-9930-568-34-7. <https://edicionesdigitaleseg.ucr.ac.cr/wpcontent/uploads/2022/03/CM-01.-Guia-para-elaborar-un-diseno-de-investigacion-enHumanidades-250222.pdf>
- Neubert, M. (2023). Guía breve y sencilla para utilizar el estudio de casos como método de investigación. BOD-Books on Demand. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d_DDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=cu%C3%A1les+son+los+m%C3%A9todos+de+recopilaci%C3%B3n+de+datos&ots=yk01KMUAN9&sig=TW3l-rtVS-LI4grLc3FV-CPNthY#v=onepage&q=cu%C3%A1les%20son%20los%20m%C3%A9todos%20de%20recopilaci%C3%B3n%20de%20datos&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=d_DDEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA6&dq=cu%C3%A1les+son+los+m%C3%A9todos+de+recopilaci%C3%B3n+de+datos&ots=yk01KMUAN9&sig=TW3l-rtVS-LI4grLc3FV-CPNthY#v=onepage&q=cu%C3%A1les%20son%20los%20m%C3%A9todos%20de%20recopilaci%C3%B3n%20de%20datos&f=false)
- Pérez, J., y Veiga, C. (2023). La Gestión Financiera de la Empresa: Análisis y planificación para la toma de decisiones (2.a ed.). <https://www.esic.edu/sites/default/files/2023-10/978-84-11920-00-1%20La%20gesti%C3%B3n%20financiera%20de%20la%20empresa%202%C2%AA%20edici%C3%B3n.pdf>
- Porter, M. E. (2021). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de industrias y de la competencia (p. 45). Nueva York: Free Press.
- Sanchez Morales, F. (2024). Fundamentos de Contabilidad Financiera. Universitaria S.A. https://elibro.una.elogim.com/en/ereader/unacr/271541?as_all=contabilidad&as_all_op=unacent__icontains&fs_page=3&prev=as

Leyes

- Acuerdo Específico entre la Asociación Desarrollo Integral San Rafael de Heredia y el Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo para Administrar el Instituto Nacional de Innovación Social Digital, mayo 26 del 2017.

Asamblea Legislativa. (1996, 29 mayo). Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N°7600. Sistema Costarricense de Información Jurídica. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=23261

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia (2022) Informe de Labores Periodo 2019-2022. [Archivo PDF].

Decreto 32595 de 2005. Reglamento del artículo 19 de la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad y sus Reformas. Agosto 04 de 2005. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=55449

Decreto 37485 de 2012. Reglamento para Transferencias de la Administración Central a Entidades Beneficiarias. Febrero 15 de 2012. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74182&nValor3=91518&strTipM=TC

Decreto 43726 de 2022. Requisitos técnicos y administrativos para optar por el financiamiento del fondo de proyectos provenientes del 2% de Impuesto sobre la Renta según el Artículo N° 19 de la Ley N° 3859 “Sobre Desarrollo de la Comunidad. Septiembre 15 de 2022. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2022/10/19/ALCA223_19_10_2022.pdf

Ley 10241 de 2022. Ley sobre Reforma al Artículo N° 23 de la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad. Setiembre 22 de 2022. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC¶m2=1&nValor1=1&nValor2=97734&nValor3=132397&strTipM=TC&lResultado=1&nValor4=1&strSelect=sel

Ley 3859 de 1967. Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). Abril 07 de 1967. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=38715

Ley 6814 de 1982. Ley sobre el Día Nacional del Servidor Comunitario. Septiembre 24 de 1982. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/1%20Quienes%20Somos/1.2%20Normativa%20vinculada%20al%20Desarrollo%20Comunal/1.2.3%20Leyes/1.2.2.1%20Interna/1.2.2.1.4%20Ley%206814%20Dia%20Servidor%20Comunitario/Ley%206814%20Dia%20Servidor%20Comunitario.pdf>

Ley 8901 de 2010. Ley sobre el Porcentaje mínimo de mujeres que deben integrar las Directivas de Asociaciones, Sindicatos y Asociaciones Solidaristas. Diciembre 27 de 2010. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=69350&nValor3=98450&strTipM=TC

Ley 9951 de 2021. Ley sobre adición del Artículo 14 Ter, a la Ley N° 3859 sobre Desarrollo de la Comunidad. Declaratoria de Utilidad Pública Organizaciones Comunales. Mayo 13 de 2021.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=94311&nValor3=125503&strTipM=TC

Resolución 00122 de 2019. Normas técnicas sobre el presupuesto de los beneficios patrimoniales otorgados mediante transferencia del sector público a sujetos privados. Diciembre 02 de 2019. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=90301#up

Revistas

Avila Morales, H., Palumbo Pinto, G. B., De la Cruz Rios, H. A., y Ogosi Auqui, J. A. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 648- 662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.42>

Bomberos Costa Rica. (2022). *Revista Digital Certificación Edificio Seguro*. Bomberos Costa Rica. https://www.bomberos.go.cr/wp-content/uploads/2022/03/Revista-Digital-ESB_B-1.pdf

Castillo, F. (2021). Caracterización de la gestión financiera para las empresas del sector de construcción del municipio de San Gil, Santander, Colombia. *Revista Activos*, 20(1), 109-133. <https://doi.org/10.15332/25005278.7869>

Castrellón, X; Cuevas, G y Calderón, R. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista Faeco Sapiens*, vol. 4 (2), 82-92.: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2212240006/index.html>

Delgado, Z., y Anchundia, J., (2023) *Procesos Administrativos Y Los Objetivos Organizacionales De La Compañía De Taxi Ejecutivo Zaracay Express S.A.* Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/index>

Escalonilla, G. G. (01 de enero de 2021). <https://dialnet.unirioja.es>. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7706797.pdf>

Fonseca Hernández, M., & Corona Martínez, L. (mayo-junio de 2021). <https://www.redalyc.org>. <https://www.redalyc.org/journal/1800/180068641009/180068641009.pdf>

Hernández González, Osvaldo. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37 (3), Epub 01 de septiembre de 2021. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002&lng=es&tlng=es)

Macías, M., Mero, J. (2022) *Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI*. Polo del Conocimiento. (Edición núm. 67) Vol. 7, No 2.

Marcillo Cedeño, C., Aguilar Guijarro, C., y Gutiérrez Jaramillo, N. (2021). Análisis financiero: una herramienta clave para la toma de decisiones de gerencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 6 (3),

87-106.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.544>

Mendoza, V. y Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. FIPCAEC (Edición 25), Vol. 6, No 3, p. 618. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>

Olivares, E. Análisis Documental De La Fotografía Histórica: Procedimientos Y Métodos De Trabajo. Serie Bibliotecología y Gestión de Información, [s. l.], n. 118, p. 1–45, 2021. <https://researchs.una.elogim.com/linkprocessor/plink?id=4437167a-b320-3886-8d62-4783aeabdccb>. Acceso em: 16 ago. 2024.

Pantoja Burbano, M. J., Arciniegas Paspuel, Olga Germania, y Álvarez Hernández, S. D. (octubre de 2022). [conrado.ucf.edu.cu](https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/2649/2575/). <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/2649/2575/>

Parra, L. Navarrete, J. (2023). El presupuesto como herramienta de gestión financiera para la toma de decisiones en el Instituto Superior Universitario Almirante Illingworth. ECA Sinergia, 14(3), 105-113. <https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5852>

Peña Torres, P., Marlés Betancourt, C., & Valera Alfonso, O. (2022). La planeación por escenarios como herramienta para la construcción de paz en el Caquetá. Revista Científica General José María Córdova, 20(37), 45-67. <https://dx.doi.org/10.21830/19006586.838>

Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. Cooperativismo y Desarrollo, 9 (3), 808–830. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450>

Tabra Ochoa, E., & Sandoval Navarro, D. (2023). Los estados financieros y la información financiera en el gobierno de la sociedad anónima. THEMIS Revista De Derecho, (84), 133-148. <https://doi.org/10.18800/themis.202302.008>

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., y Maldonado Palacios, I. A. (Julio-agosto de 2024). [ciencialatina.org](https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/7658/11619/). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/7658/11619/>

Trabajos Finales de Investigación

Erazo, S y Flores, K. (2021). Manual Administrativo, contable y financiero para la empresa industrial “Papas Fritas Catalina” de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, Ecuador. Universidad Técnica del Norte. <https://repositorio.utn.edu.ec/>

Toscano Hernández, A. E., Álvarez Altamiranda, D. V., Jiménez Diaz, A. A., Esparza Rodríguez, S. A., Malvácea Espinoza, E., y Avilez Espitia, M. A. (2023). Inicios en la investigación 2. [www.unisinu.edu.co](<https://www.unisinu.edu.co/wp-content/uploads/20230927-LIBRO-DE-INVESTIGACION-Inicios-en-la-Investigacion-2.pdf>)

Sitios Web

- Acebrón Ortega, M. D. P. Román Ruiz, J. & Hernández Martínez, J. C. (2024). *Técnica contable*: (1 ed.). Macmillan Iberia, S.A. <https://elibro.una.elogim.com/en/lc/unacr/titulos/267632>
- Áreas DEA - SINAES. (2024, 21 agosto). SINAES. <https://www.sinaes.ac.cr/areas-2/areas-dea/>
- Banco Central de Costa Rica. (31 de enero de 2025). www.bccr.fi.cr. https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs_Comunicados_Prensa/CP-BCCR-004-2025-BCCR_estima_crecimiento_promedio_de_4_porcierto_para_bienio_2024-2025.pdf
- Catálogo Nacional de Cualificaciones. (2024). Marco Nacional de Cualificaciones. <https://www.cualificaciones.cr/mnc/index.php/catalogo-nacional-de-cualificaciones>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). desarrollodigital.cepal.org. <https://desarrollodigital.cepal.org/es/digitalizacion-desarrollo#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20tiene%20el%20potencial,sostenibles%20con%20el%20medio%20ambiente.>
- Delgado Saeteros, Z., Valenzuela Velasco, C. A., y Portilla Castell, Y. (12 de febrero de 2024). ve.scielo.org. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ve.scielo.org/pdf/prcsh/v5n4/2665-0169-prcsh-5-04-73.pdf](https://ve.scielo.org/pdf/prcsh/v5n4/2665-0169-prcsh-5-04-73.pdf)
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2024). Asamblea General. <http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/2%20Servicios/2.2%20Capacitaci%C3%B3n/2.2.1%20Generalidades%20de%20las%20ADC/2.2.1.4%20Asambleas%20generales/asambleas%20generales.pdf>
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2024). www.dinadeco.go.cr. <http://www.dinadeco.go.cr/normativa.html>
- Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información. (s. f.). www.revistas.ucr.ac.cr. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.revistas.ucr.ac.cr/docs/e-ciencias-de-la-informacion/Formato-de-cuadros.pdf](https://www.revistas.ucr.ac.cr/docs/e-ciencias-de-la-informacion/Formato-de-cuadros.pdf)
- Fernández, J. M. (10 de enero de 2024). www.bekafinance.com. <https://www.bekafinance.com/noticia/importancia-analisis-escenarios-gestion-fondos-inversion>
- FXCM. (13 de mayo de 2021). www.fxcm.com. <https://www.fxcm.com/es/insights/que-es-el-analisis-de-datos-historicos/>
- Li, C. (2023) ¿Qué es la satisfacción del cliente? Definición e importancia. Zendesk. <https://www.zendesk.es/blog/3-steps-achieving-customer-satisfaction-loyalty/>

- Coello Lozano, K. G. (2023). https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/20880/1/E-13157_COELLO%20LOZANO%20KEVIN%20GEOVANNY.pdf
- Maldonado, I. J. (2024, 15 febrero). ¿Qué es una Proyección Financiera? Land And Building Magazine. <https://landandbuilding.com/blog/2024/02/15/que-es-una-proyeccion-financiera/>
- Ministerio de Salud Costa Rica. (2024). Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites/empresas/30-tramites/permisos-a-establecimientos/115-tramite-para-autorizaciones-y-permisos-sanitarios-de-funcionamiento-para-establecimientos-industriales-comerciales-y-de-servicios>
- Miranda Cruz, M. B., Romero Flores, M. L., Chiriboga Zamora, P. A., & Tapia Hermidia, L. X. (12 de agosto de 2021). [dialnet.unirioja.es](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383980.pdf). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383980.pdf>
- Moreno, E. (2024). Qué es la utilidad y cómo calcularla - Siigo Contífico. Contífico. <https://contifico.com/que-es-la-utilidad/>
- Peña Ponce, D. K., Milligan Alvia, K., & Galarza Rodríguez, E. (05 de febrero de 2022). [dialnet.unirioja.es](https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383410.pdf). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383410.pdf>
- Pico, F. S. (23 de mayo de 2022). [revistagestion.ec](https://revistagestion.ec/analisis-estrategia/que-son-y-para-que-sirven-los-objetivos-estrategicos/). <https://revistagestion.ec/analisis-estrategia/que-son-y-para-que-sirven-los-objetivos-estrategicos/>
- Política Económica y Social ¿Qué son las proyecciones? (2024). Ministerio de Economía y Finanzas de Perú. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100694&view=article&catid=23&id=60&lang=es-ES
- Real Academia Española. (16 de septiembre de 2024). [dle.rae.es](https://dle.rae.es/infraestructura). <https://dle.rae.es/infraestructura>
- Riesgos financieros: qué son, tipos y consejos para enfrentarse a ellos. (2024). Santander Open Academy. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/riesgos-financieros.html>
- Universidad de Puerto Rico. (2024). Fuentes secundarias y terciarias: ¿Qué son las fuentes secundarias? Sistema de Bibliotecas. https://uprrp.libguides.com/fuentes_secundarias/que_son_secundarias
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (24 de mayo de 2024). [www.collegesidekick.com](https://www.collegesidekick.com/study-docs/14639335). <https://www.collegesidekick.com/study-docs/14639335>
- Centro Internacional para el Desarrollo del Teletrabajo. (2024). ¿Quiénes somos? CIDTT. <https://cidtt.org/quienes-somos/>
- Yaxa Theme. (2025). Yaxa Costa Rica. Yaxa. <https://costarica.yaxa.co/>

Kolbi. (2025). Planes Dúo Internet-Telefonía.
https://www.kolbi.cr/wps/portal/kolbi_dev/hogares/planes/Planes_Hogar_Fibra_optica/internet-telefonía

Entrevistas

Chaves, W. Comunicación personal. (09 de agosto de 2024).

Ruiz, M. Comunicación personal. (2024).

Afines Especializados

Arias, J., Carranza, C., León, C., Meza, F., y Mohamed, M. (2023). Metodología de la investigación: guía para el proyecto de tesis.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>

Murillo Naranjo, M. E., Cejas, M., Liccioni, E., y Marieta Aldaz, S. (2023) Enfoque Cuantitativo Y Cualitativo: Una Mirada De Los Métodos Mixtos. Fundación Editorial de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.
https://www.researchgate.net/publication/374418696_ENFOQUE_CUANTITATIVO_y_CUALITATIVO_Una_mirada_de_los_metodos_mixtos

Sin clasificar

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia (2024). Reseña final de la ADISR. [Archivo PDF].

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia. (1976). Estatuto. [Archivo PDF].

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia. (Julio de 2024). Referencias de Estatuto. (1976).

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia. Estatuto. (1976). Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael de Heredia. (01 de enero de 2024). *www.facebook.com*. https://www.facebook.com/adisr.org/?locale=es_LA

Escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información. (s. f.). *www.revistas.ucr.ac.cr*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.revistas.ucr.ac.cr/docs/ciencias-de-la-informacion/Formato-de-cuadros.pdf>

López García, J. C. (15 de enero de 2015). *eduteka.icesi.edu.co*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://reflexionesdecoloniales.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/eduteka-la-taxonomicc81a-de-bloom-y-sus-actualizaciones.pdf>

Sánchez, C. (28 de enero de 2020). *Citar Comunicación Personal – Referencia Bibliográfica*. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-comunicacion-personal/>

Anexos

Anexo 1. Matriz de análisis documental Matriz de análisis documental

Documento	Variable asociada	Descripción	Relación	Análisis
Convenio específico instituto 10-2022	Plan Estratégico	<p>Este documento detalla el acuerdo realizado entre la ADISR y el CIDTT, en donde se establecen once cláusulas necesarias para el buen funcionamiento del IISD. Dichas cláusulas comprenden los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Objeto ● Objetivo general ● Obligaciones de las partes. ● Gestión administrativa, formativa y financiera. ● Acuerdos de confidencialidad. ● Procesos de contratación administrativa ● Plan de contingencia por diferencia de decisiones. ● Acuerdo de disolución y vigencia del Convenio. ● Responsables de seguimiento del Convenio. 	<p>El convenio específico surge de un Convenio Marco de Colaboración entre las partes, el cual fue estipulado con el objetivo de “establecer el marco de acción dentro del cual ambas organizaciones desarrollan sus actividades, donde se establece que se firmarán Convenios Específicos en las diversas actividades o proyectos que por mutuo acuerdo convengan”.</p> <p>(CONVENIO ESPECÍFICO INSTITUTO, 2022).</p> <p>Esta documentación sirve de sustento informativo con respecto al desarrollo del objetivo 4 sobre la propuesta del Plan Estratégico, específicamente para la medición de los objetivos de la institución, así como de su porcentaje de Desarrollo social impulsado.. Lo anterior debido a que el convenio contiene aspectos como las responsabilidades, gestión administrativa, financiera y formativa acordadas por la ADISR y el CIDTT, en pos del beneficio operativo del IISD al ejercer sus funciones.</p>	(Documentación válida ya que puede brindar información sobre el debido cumplimiento de los objetivos estratégicos para la variable 4).

		(CONVENIO ESPECÍFICO INSTITUTO, 2022).		
Plan de trabajo anual 2023-2024	Gestión Financiera.	<p>El Plan de trabajo anual 2023-2024 es una estimación de ingresos, gastos y aportes sociales realizada por la ADIS con el propósito de llevar un control eficiente de sus insumos con respecto a las actividades, servicios y otros aspectos gestionados dentro de la institución.</p> <p>El documento es estructurado mediante seis ejes que se clasifican con las siguientes temáticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Administración ● Convenio IISD-CIDTT ● Formación y capacitación. ● Eje social ● Ambiente ● Filiales <p>(Plan de trabajo anual 2023-2024).</p>	<p>Este documento dispone de un presupuesto estimado y detallado de las principales actividades y servicios impulsados de la ADISR, por lo cual, ayuda a comprender las técnicas impulsadas por la institución para el manejo óptimo de sus recursos.</p> <p>Asimismo, para efectos de análisis, el plan de trabajo es de gran aporte debido a que se relaciona con las variables de gestión financiera y gestión administrativa propiamente.</p>	(Documentación válida ya que puede brindar información sobre las actividades y servicios de la ADISR de la variable 1. Además, cuenta con información presupuestaria de ayuda con la variable 2).
Plan de Trabajo ADI 2022-2024 final	Gestión Administrativa	<p>El Plan de Trabajo de trabajo contiene en su estructura un conjunto de objetivos estratégicos, trabajados y fundamentados con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</p>	<p>Este documento muestra el esfuerzo de la ADIRS en promover sus principios mediante actividades enriquecedoras alineadas al desarrollo sostenible. Sumado a eso, el plan de trabajo permite entender el enfoque de la institución</p>	(Documentación válida ya que puede brindar información sobre los objetivos estratégicos de la Asociación referentes a la variable 1)

		A su vez, son estipuladas en el documento una serie de actividades planificadas desde una perspectiva administrativa, ambiental, social, deportiva y de infraestructura, para el debido cumplimiento de dichos objetivos.	en cumplir sus objetivos estratégicos, lo que influye en la gestión administrativa validando la importancia de este documento para esta investigación.	
Plan de trabajo ADISR 2024-2026	Gestión Administrativa y Gestión Financiera.	El archivo del Plan de trabajo detalla ejes y subejos de acción vinculados al área de capital humano, infraestructura, pago de impuestos, convenios y el IISD, entre otros. Con el fin de darle el correcto seguimiento a estos ejes, la información presenta objetivos acompañados de indicadores para medir su grado de cumplimiento, junto con el responsable de la tarea, presupuesto estimado y su fecha de ejecución dentro del período 2024-2026.	El Plan de Trabajo responde estrechamente a la gestión administrativa y financiera, ya que establece el esquema estratégico de la ADISR mediante la coordinación efectiva de sus acciones y el diseño de un presupuesto, teniendo como objetivo el definir responsabilidades e incentivar el progreso de la comunidad.	(Documentación válida ya que puede brindar información sobre los objetivos estratégicos de la Asociación referentes a la variable 1 y los presupuestos de la variable 2)
ADI informe 2019-2022	Gestión Administrativa	El Informe de la ADISR contempla todas las actividades realizadas por sus funcionarios en los periodos 2019-2022 acerca de mantenimiento de instalaciones, asuntos legales, cursos impartidos y todos los aspectos relevantes que forman parte de la fase operativa de la institución.	El documento ofrece una perspectiva clara del compromiso de desarrollo económico y social de la ADISR con su comunidad, a través de servicios como la impartición de cursos y alquileres de sus respectivas infraestructuras, por lo cual el informe permite conocer parte del plan de acción de su gestión administrativa.	(Documentación válida ya que puede brindar información sobre los servicios de la ADISR, variable 1).
Reseña ADI final	Gestión Administrativa	La Reseña Final de la ADISR detalla la misión, visión,	La Reseña define el marco de acción de la ADISR ofreciendo	(Documentación válida ya que puede brindar información

	iva y Plan Estratégico.	valores, fines, afiliaciones, servicios y los proyectos de alta relevancia implementados por medio de alianzas estratégicas con otras organizaciones con o sin fines de lucro.	metodologías innovadoras en los cursos ofrecidos, proyectos de ayuda social e iniciativas de innovación como lo es el Instituto de Innovación Social Digital, por lo tanto, el documento orienta la investigación con el objetivo de realizar el análisis de la gestión administrativa de la Asociación y desarrollar el Plan Estratégico.	sobre los objetivos estratégicos y servicios de la ADISR, así como información relacionada al IISD para la variable 4)
Estatuto RT	Gestión Administrativa	El estatuto de la ADISR detalla la constitución de la asociación de desarrollo, los deberes de la junta directiva, los derechos y deberes de los afiliados, además de establecer las normas que la rigen y los objetivos de su creación.	El estatuto proporciona información respectiva a la estructura organizacional de la asociación, y las bases legales y normativas de esta. Este documento permite identificar en el análisis de la gestión administrativa si la ADISR efectivamente se encuentra trabajando bajo lo establecido por la ley. Adicionalmente, permite que se identifiquen leyes y normas que puedan contribuir al desarrollo y crecimiento de la asociación.	Documentación válida ya que brinda información sobre la estructura organizacional de la ADISR, para la variable 1.
Plan de Trabajo ADI 2022	Gestión Administrativa	El plan de trabajo 2022 detalla los objetivos por cumplir en un periodo de un año, con metas orientadas al área administrativa, a la infraestructura, al sector social, ambiental y, a la cultura, salud y deporte.	Este documento indica las actividades que se planean de forma anual para el mantenimiento de la asociación y la oferta de cursos. Por medio de este documento, se analiza la gestión administrativa de la organización en un periodo de un año.	Este documento es válido ya que aporta información respectiva a los objetivos estratégicos de la ADISR, relacionados a la variable 1.
Referencias IISD	Gestión Administrativa	Las referencias del Instituto de Innovación Social Digital constituyen una breve reseña sobre los antecedentes, las áreas estratégicas, los	Las referencias del IISD corresponden a las bases de cómo opera el instituto, su influencia y los resultados que han obtenido. Este documento es relevante para la investigación ya	Documentación válida ya que brinda información sobre la estructura de la organización, los objetivos estratégicos, los servicios y la infraestructura del

		objetivos, la población meta y los servicios proporcionados, así como los logros y avances que ha tenido el instituto.	información correspondiente a la gestión administrativa llevada a cabo por el IISD.	IISD, relacionados a la variable 1.
Consultoría actividades ADI	Gestión Administrativa	Este documento registra un mapeo de las actividades relacionadas a los cursos impartidos en la ADISR, su apertura y certificación, el alquiler de los edificios que son propiedad de la asociación, el manejo de las finanzas organizacionales, y el manejo de las redes sociales.	La consultoría de la ADISR describe de forma detallada el proceso de apertura de cursos y su certificación, los procedimientos para poder alquilar los edificios y detalles relacionados con la imagen de la ADISR. Su relevancia en la investigación se debe a que incluye información respectiva sobre la gestión administrativa y de la infraestructura de la ADISR.	Este documento es válido para la investigación, pues proporciona información referente a la estructura organizacional, los servicios y la infraestructura de la asociación, correspondiente a la variable 1.
Estados financieros 2021-2024	Gestión Financiera	Los estados financieros de la ADISR explican de forma detallada los movimientos de las partidas contables del periodo 2021-2024. Estos estados corresponden al Estado de Situación Financiera y al Estado de Resultados.	Los estados financieros demuestran el comportamiento financiero de la asociación. Su uso es relevante para la investigación puesto que permite analizar la gestión financiera de la ADISR durante los períodos en cuestión.	Los estados financieros son válidos para la investigación, puesto que incluyen el Estado de Situación y el Estado de resultados, necesarios para la variable 2.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Cuestionario

Análisis de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025

Presentación

Somos un equipo de trabajo que está optando por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera y estamos desarrollando la investigación titulada: "Análisis de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025." Para avanzar en esta investigación, estamos aplicando una encuesta cuya participación es crucial para evaluar la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael (ADISR) en el período 2021-2024.

Este cuestionario incluye preguntas que abordan temas clave como el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el impacto y la relevancia de las acciones para la comunidad local, así como aspectos de gobernanza y transparencia. Agradecemos su tiempo y colaboración, y garantizamos que las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos.

Preguntas

Cumplimiento de objetivos estratégicos

1. ¿En qué medida está de acuerdo con que los objetivos del plan estratégico 2021-2024 se han cumplido satisfactoriamente?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. ¿Cree que los objetivos estratégicos del plan 2021-2024 se revisan y ajustan regularmente para alinearse con las necesidades de la comunidad?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. ¿Considera que la ADISR ha sido efectiva en la implementación de los planes operativos derivados del plan estratégico?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. Por favor, explique qué objetivos considera que han sido alcanzados con éxito y cuáles no se han cumplido. ¿Qué factores han contribuido a estos resultados?

Impacto comunitario

5. ¿Cree que los proyectos impulsados por la ADISR han respondido de manera adecuada a las necesidades sociales, económicas y culturales de la comunidad?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral

- De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. ¿En qué medida está de acuerdo con que la participación comunitaria en las iniciativas promovidas por la ADISR ha sido adecuada?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
7. ¿Está de acuerdo en que las acciones de la junta directiva han tenido un impacto positivo en la comunidad de San Rafael?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
8. ¿Puede proporcionar ejemplos de proyectos o decisiones que han tenido un impacto notable en la comunidad? ¿Qué necesidades de la comunidad cree que aún no han sido abordadas?

Gobernanza y transparencia

9. ¿Considera que la ADISR ha gestionado de forma transparente los recursos y la toma de decisiones?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
10. ¿Está de acuerdo en que la ADISR ha proporcionado informes financieros regulares y detallados a sus miembros y asociados?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
11. ¿Ha tenido acceso a la información necesaria para evaluar la gestión de la ADISR?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
12. ¿Puede describir alguna situación en la que considere que la junta directiva ha actuado de manera particularmente transparente o, por el contrario, en la que haya faltado transparencia?

Retos locales y su abordaje

13. ¿Considera que la ADISR ha consultado adecuadamente a la comunidad antes de tomar decisiones importantes que afectan al cantón?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo

- Totalmente de acuerdo
14. ¿Está de acuerdo en que la ADISR ha gestionado de manera eficaz los desafíos específicos del cantón, como la infraestructura y la participación ciudadana?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
15. ¿Considera que la ADISR ha gestionado adecuadamente la comunicación con las autoridades locales y otros actores clave?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
16. ¿Qué desafíos locales cree que han sido los más difíciles de abordar? ¿Qué estrategias adicionales recomendaría para enfrentarlos?

Eficiencia administrativa

17. ¿Está de acuerdo en que la ADISR ha sido eficiente en la gestión de recursos humanos, financieros y materiales?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
18. ¿Cree que la ADISR ha implementado mecanismos para evaluar y mejorar su desempeño de manera continua?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

Innovación y adaptabilidad

19. ¿En qué medida está de acuerdo con que la ADISR ha sido innovadora al buscar soluciones para los desafíos del cantón?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
20. ¿Cree que la ADISR ha demostrado flexibilidad y capacidad de adaptación ante situaciones imprevistas?
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo

**Anexo 3. Entrevista semiestructurada presidente ADI
MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Escuela de Administración de la Universidad Nacional	
Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera	
Tema de investigación: Análisis de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025	
Fecha de entrevista:	
Organización:	
Cargo:	
Nivel de estudio:	
Introducción	
<p>La presente entrevista está enfocada en la gestión administrativa de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia. El objetivo de esta investigación es evaluar la efectividad operativa del “Instituto de Innovación Social Digital” durante el periodo 2021-2024.</p> <p>Su colaboración es fundamental, ya que su experiencia y perspectiva serán valiosas para comprender mejor el contexto administrativo y los resultados alcanzados. Durante esta entrevista, se discuten temas relacionados con las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las oportunidades de mejora en la operación del Instituto.</p>	
Preguntas	
Introducción 1. ¿Podría describir brevemente su rol y las principales responsabilidades que tiene como presidente de la junta directiva? 2. ¿Cuál es la misión principal de la Asociación de Desarrollo Integral de San Rafael?	
Evaluación de la Planificación Estratégica 3. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de planificación estratégica para el periodo 2021-2024? 4. ¿Cuáles fueron los principales objetivos estratégicos establecidos al inicio de este periodo? 5. ¿Qué criterios se utilizaron para definir estos objetivos?	
Cumplimiento de los Objetivos 6. ¿Hasta qué punto considera que se han alcanzado los objetivos estratégicos planteados? 7. ¿Podría mencionar algunos ejemplos específicos de objetivos que se cumplieron satisfactoriamente? 8. ¿Qué factores cree que contribuyeron al éxito o fracaso en el cumplimiento de estos objetivos?	
Retos y Lecciones Aprendidas 9. ¿Cuáles fueron los mayores desafíos que enfrentaron durante este periodo? 10. ¿Qué lecciones valiosas se han aprendido que podrían aplicarse en el futuro?	
Infraestructura y Tecnología 11. ¿Qué recursos físicos podría su organización poner a disposición del instituto? 12. ¿Qué recursos tecnológicos podría su organización poner a disposición del instituto?	
Cierre 13. ¿Cómo ve el futuro de la Asociación en términos de gestión administrativa? 14. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre la gestión de este periodo que no hayan cubierto?	
Entrevistador:	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Entrevista semiestructurada otros socios
MODELO DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Escuela de Administración de la Universidad Nacional	
Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera	
Tema de investigación: Análisis de la situación administrativa y financiera de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia, para el desarrollo del Instituto de Innovación Social Digital a partir del 2025	
Fecha de entrevista:	
Organización:	
Cargo:	
Nivel de estudio:	
Introducción	
<p>La presente entrevista está enfocada en generar un Plan Estratégico para el 'Instituto de Innovación Social Digital', que forma parte de la Asociación de Desarrollo Integral del distrito central de San Rafael, Heredia. Este plan busca generar valor y garantizar la estabilidad del instituto a partir del año 2025.</p> <p>Su colaboración es fundamental, ya que nos permite conocer sus perspectivas sobre el Instituto, y cómo considera que se puede contribuir al desarrollo y crecimiento de este. Sus respuestas son de gran utilidad para identificar las estrategias más adecuadas que aseguren el éxito y la estabilidad del proyecto a largo plazo.</p>	
Preguntas	
Visión y Misión	
1. ¿Cómo visualiza su organización el impacto del Instituto de Innovación Social Digital en los próximos 5 a 10 años?	
2. ¿Qué papel cree que debería desempeñar su organización en la misión del instituto?	
Estabilidad Financiera	
3. ¿Qué tipo de apoyo financiero podría ofrecer su organización para asegurar la estabilidad del instituto?	
Recursos Humanos	
4. ¿Qué tipo de expertise o talento puede aportar su organización para el desarrollo del instituto?	
Infraestructura y Tecnología	
5. ¿Qué recursos físicos podría su organización poner a disposición del instituto?	
6. ¿Qué recursos tecnológicos podría su organización poner a disposición del instituto?	
Redes y Alianzas	
7. ¿Con qué organizaciones verían oportunidades de colaboración en términos de acceso a tecnología avanzada o espacios de trabajo en el futuro?	
8. ¿Qué alianzas estratégicas o redes puede aportar su organización para fortalecer la operación del instituto?	
Impacto Social	
9. ¿Qué programas o iniciativas prevé que podrían tener un impacto social significativo a través del instituto?	
Innovación y Desarrollo	
10. ¿Cómo puede su organización contribuir a que el instituto se mantenga a la vanguardia en términos de innovación social y digital?	
11. ¿Qué nuevas ideas o proyectos innovadores cree que podrían ser desarrollados en conjunto?	
Entrevistador:	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Guía de observación de instalaciones

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Para el análisis y evaluación de la infraestructura del edificio donde se va a impartir el Instituto de Innovación Social Digital, se presenta el instrumento guía de observación, el cual cuenta con el objetivo de evaluar si la infraestructura del centro educativo cumple con las normativas costarricenses, particularmente en lo relacionado con los permisos y accesibilidad.

Esta evaluación incluye verificaciones de permisos y certificados tales como el Permiso Sanitario de Funcionamiento, la Licencia Municipal, la certificación del Cuerpo de Bomberos, la Acreditación por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), la inscripción de carreras en el Marco Nacional de Cualificaciones (MNC) y el cumplimiento de la Ley 7600.

Esta Guía de Observación se basa en las regulaciones de instituciones oficiales como el Ministerio de Salud (2024) y el Cuerpo de Bomberos de Costa Rica (2022), como también de la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N°7600, emitida por la Asamblea Legislativa (1996), en su última versión (2020).

Fecha Evaluación:	
Nombre del Evaluador:	

N°	ASPECTOS PARA EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
Permisos y certificados necesarios para operar el Instituto de Innovación Social Digital.				
1	¿El edificio cuenta con el permiso sanitario de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud?			
2	¿Se ha obtenido la licencia municipal de operación para el Instituto?			
3	¿El Instituto ha pasado la inspección del cuerpo de bomberos y ha obtenido el certificado de seguridad contra incendios?			
4	¿El Instituto cuenta con la Acreditación del Sistema Nacional de Educación Superior?			
5	¿El instituto cuenta con las certificaciones de seguridad exigidas por el SINAES para proteger a los estudiantes y el personal (rutas de evacuación, extintores, salidas de emergencia)?			
6	¿El Instituto tiene inscritas sus carreras en el Marco Nacional de Cualificaciones?			
7	¿El edificio ha sido certificado como accesible para las personas con discapacidades, cumpliendo con la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N°7600?			
Ministerio de Salud				
8	¿El edificio mantiene los estándares de higiene altos en todas las áreas, incluyendo a los baños y áreas comunes?			
9	¿La recolección y disposición de residuos, incluyendo la separación de desechos reciclables y no reciclables?			
10	¿El edificio cuenta con un plan de control de plagas en vigor?			
Certificado de seguridad contra incendios				
11	¿El edificio cuenta con extintores, bloqueadores y sistemas de alarma en todas las áreas?			
12	¿La ruta de evacuación está claramente señalizada y no está obstaculizada?			

13	¿El personal del Instituto ha recibido capacitación en prevención y manejo de incendios?			
Sistema Nacional de Educación Superior				
14	¿El instituto ha realizado un proceso formal de autoevaluación institucional siguiendo los lineamientos del SINAES, que identifique las fortalezas y áreas de mejora de la infraestructura?			
15	¿Se han implementado mejoras basadas en el resultado de esta autoevaluación para garantizar que las instalaciones educativas cumplan con los requisitos de calidad?			
16	¿La infraestructura ha sido objeto de planes de mejora continua, según lo exige el SINAES, con el fin de asegurar que los espacios sean adecuados para el desarrollo académico y formativo de los estudiantes?			
17	¿La infraestructura tecnológica del instituto (equipos, laboratorios, conexiones a Internet) cumple con los estándares requeridos por el SINAES para garantizar una educación de calidad en todas las modalidades (presencial, virtual, mixta)?			
18	¿Se realizan simulacros de evacuación y se cuenta con personal capacitado para emergencias?			
Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N°7600				
19	¿El edificio ha pasado la evaluación de accesibilidad por parte de las autoridades competentes?			
20	¿Se han realizado todos los ajustes necesarios para cumplir con los estándares de accesibilidad?			
21	¿El edificio cuenta con rampas en todas las entradas principales y secundarias?			
22	¿Las rampas tienen una inclinación no superior al 8%?			
23	¿Las rampas están construidas con materiales antideslizantes y el ancho es de menos de 1.20 m?			
24	¿Las rampas tienen pasamanos en ambos lados, colocados a una altura de 0.75 a 0.90m?			
25	¿Las puertas tienen un ancho mínimo de 0.90m?			
26	¿Las puertas son de fácil apertura y cuentan con manijas tipo palanca o son automáticas?			
27	¿Los pasillos y corredores tienen un ancho mínimo de 1.20 m?			
28	¿Existen espacios de giro de al menos de 1.50m de diámetro en los pasillos y áreas comunes?			
29	¿Los pisos son antideslizantes y están libres de obstáculos que puedan dificultar el tránsito de personas con discapacidades?			
30	¿El edificio cuenta con ascensores adecuados para la movilidad reducida?			
31	¿El edificio cuenta con baños adaptados con dimensiones mínimas de 1.80m por 2.20m?			

32	¿Los baños tienen barras de apoyo colocadas a una altura de 0,75m junto al inodoro?			
33	¿El inodoro está a una altura de entre 0,45 y 0,50m, y los lava a manos a una altura máxima de 0,85m con espacio libre debajo para acercar una silla de ruedas?			
34	¿Las puertas de los baños tienen un ancho mínimo de 0,90m?			
35	¿Las puertas son de fácil apertura y cuentan con mecanismos que permiten cerrar las heridas con mínimo esfuerzo?			
35	¿Los letreros tienen letras grandes y alto contraste para personas con visión baja?			
36	¿Existen letreros en braille y en relieve en lugares estratégicos como entradas, baños y rutas de evacuación?			
37	¿Las alarmas de emergencia tienen señales activas y visuales?			
38	¿Los intercomunicadores son accesibles para personas con discapacidades auditivas y de habla, incluyendo pantallas visuales o servicios de traducción a lengua de señas?			
39	¿El edificio cuenta con espacios de estacionamiento reservados para personas con discapacidad, con un ancho mínimo de 3,70m?			
40	¿Estos espacios están ubicados cerca de las entradas principales del edificio?			
41	¿Los senderos y áreas exteriores son accesibles y tienen superficies antideslizantes?			
42	¿Existen bancos y áreas de descanso accesibles para personas con movilidad reducida?			
Marco Nacional de Cualificaciones				
43	¿Los planes de estudio del instituto están alineados con los niveles de formación definidos por el MNC (educación técnica, universitaria, posgrado, etc.)?			
44	¿El diseño de la infraestructura garantiza que los estudiantes puedan desarrollar las competencias necesarias para el nivel de cualificación en el que están inscritos?			
45	¿El instituto demuestra capacidad financiera y operativa para sostener los programas educativos inscritos en el MNC a largo plazo, y su infraestructura está diseñada para asegurar la estabilidad de estas actividades?			
46	¿Se realizan evaluaciones periódicas de las instalaciones para asegurar que se mantengan alineadas con los estándares del MNC y las necesidades del mercado laboral?			
47	¿La infraestructura (aulas, laboratorios, talleres) está diseñada para soportar la enseñanza de los programas alineados con los niveles establecidos en el MNC?			

Fuente: Ministerio de Salud (2024), Cuerpo de Bomberos de Costa Rica (2022), Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad N°7600, emitida por la Asamblea Legislativa (1996), en su última versión (2020), Sistema Nacional de Educación Superior (2024) y Catálogo Nacional de Cualificaciones (2024).