

**Universidad Internacional de las Américas**

**Carrera de Relaciones Internacionales**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FORMACIÓN PARA  
LÍDERES COMUNALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS Y  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA  
EL DESARROLLO SOCIAL**

**Investigadora:**

**Mónica Delgado Marín**

**Abril, 2026**

## Contenido

Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de Investigación.....	7
<i>Objetivo General</i> .....	7
<i>Objetivos Específicos</i> .....	7
Justificación .....	8
Antecedentes (Estado de la Cuestión) .....	10
Capítulo II: Marco Teórico.....	18
Capítulo III: Marco Metodológico .....	22
Enfoque De La Investigación.....	22
Tipo de Investigación.....	23
Diseño de la Investigación .....	24
Población y Muestra .....	24
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	25
<i>Revisión Bibliográfica</i> .....	25
<i>Encuesta</i> .....	25
Procedimiento de Recolección de Datos.....	26
Análisis de Datos .....	27
Consideraciones Éticas .....	27
Capítulo IV: Análisis de Resultados.....	28
Capítulo V: Resultados Y Conclusiones .....	36
Resultados .....	36
Conclusiones.....	38
Referencias Bibliográficas.....	39
Anexos .....	41

Anexos Para La Recolección De Datos .....	41
Anexo 1: Encuesta Sobre Necesidades.....	41
Anexo 2: Minuta De Reunión.....	44
Anexo 3: Manual De Formación Para Líderes Comunales En Gestión De Proyectos Y Cooperación Internacional Como Herramienta Para El Desarrollo Social .....	46
Anexo 4: Machote De Bitácora De Proyecto .....	59
Anexo 5: Acta de Reunión.....	62
Anexo 6: Informe Final De Proyecto .....	64

## Índice de Figuras

Figura 1 Cargo que desempeña dentro de la asociación: .....	28
Figura 2 Años de experiencia como líder comunal.....	29
Figura 3 Nivel de formación académica: .....	30
Figura 4 ¿Cómo califica su nivel de conocimiento en gestión de proyectos?.....	30
Figura 5 ¿Con cuáles ha tenido mayor dificultad para trabajar? .....	31
Figura 6 ¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para gestionar convenios o alianzas? .....	32
Figura 7 ¿En cuáles temas considera que necesita mayor capacitación? .....	32
Figura 8 ¿Prefiere que las capacitaciones sean?.....	33

## Índice de Cuadros

Cuadro 1 Cronograma de ejemplo .....	52
--------------------------------------	----

## **Capítulo I: Planteamiento del Problema**

Las asociaciones de desarrollo en Costa Rica representan una gran parte de la participación ciudadana, de la posibilidad de expresión y el deseo de trabajar en conjunto por el beneficio de la comunidad y del país. Normalmente estas asociaciones nacen con relación a una necesidad muy marcada por parte de los habitantes.

Esto despierta la capacidad de acción de muchas de las personas habitantes del cantón o comunidad en general, sin embargo, parte de sus líderes son representantes que no han tenido una preparación técnica en manejo de personal, gestión de proyectos o algún recorrido o experiencia en la creación de actividades y procesos de cooperación, dado que son personas que detectan falencias en las comunidades y promueven la mejora continua, pero en ocasiones sin el conocimiento de poder mapear toda la situación del lugar. Estas se identifican como las principales limitaciones, mismas que se repiten a lo largo de los diferentes cantones.

Por otro lado, se ha podido observar que existen muchas oportunidades de financiamiento y de apoyo, no obstante, en ocasiones se puede ver afectado el aprovechamiento de estos, por la inexperiencia de las personas con relación al poder organizarse o en la búsqueda de distintos modelos de actividad.

Debido a esto, se presenta una capacidad de acción un poco más limitada, aunado al hecho de la falta de herramientas metodológicas para proceder a la estructuración correcta de los proyectos sociales. La falta de guías o manuales que orienten y se correspondan a la realidad actual de las comunidades dificulta su accionar para cumplir con las actividades o propuestas relevantes.

A pesar de que la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (a partir de ahora DINADECO), cuenta con procesos de sensibilización y capacitación para que las asociaciones puedan planificarse de manera adecuada. Estas capacitaciones brindan la oportunidad de mejora entre cada una de las comunidades, no obstante, las mismas son digitales por medio de documentos guía, donde muchos líderes no pueden acceder.

Es por esto por lo que nace la necesidad para los líderes comunales de basarse en guías específicas para poder gestionar y aprovechar de manera puntual el diseño de

propuestas, con relación a esto se procede a cumplir con la transparencia y eficiencia para aplicar el proyecto con el mayor aprovechamiento posible.

Esto incluye la facultad de generar un análisis de las iniciativas de las comunidades de desarrollo para fomentar un ambiente seguro, culturalmente estable y transparente. Por esto deben actuar por medio de estrategias marcadas para cada situación y proporcionar un mejor desarrollo de la gestión local, es ideal planificar el contexto local y brindar por ese medio las actividades que se van a llevar a cabo, asimismo, potenciar no solo la participación de los líderes comunales, sino, motivar a los habitantes a formar parte de los proyectos y así demostrar que cuentan con las capacidades de llevar a cabo las tareas que les sean asignadas.

Una gestión esencial y eficiente de los proyectos, así como de los procesos de cooperación se puede traducir en beneficios para la comunidad, dirigidos a temas sociales en categorías como infraestructura, educación, pequeños emprendimientos, entre otros elementos muy latentes en la actualidad. Dichos beneficios fortalecen todos los ámbitos de la comunidad, así como la calidad de vida de los mismos habitantes.

Gracias a estas oportunidades se impulsa el apoyo y participación de la ciudadanía, el soporte social y la cooperación a nivel interno entre las comunidades y externo con las diferentes instituciones que puedan brindar ayuda. Recalcando estos elementos, se visualiza la urgencia de fortalecer dichos comités, así como mejorar la preparación y detección de debilidades de las personas líderes de los diferentes barrios o comunidades.

Por medio de los elementos mencionados con anterioridad, se expone la siguiente interrogante:

¿Cómo puede la elaboración de un manual de formación para líderes comunales en gestión de proyectos y cooperación internacional impactar como herramienta para el desarrollo social?

## **Objetivos de Investigación**

### ***Objetivo General***

- Diseñar un manual como herramienta formativa para el fortalecimiento de las competencias de líderes comunales en la formulación, gestión y ejecución de proyectos con enfoque de cooperación internacional.

### ***Objetivos Específicos***

- Identificar las necesidades formativas de los líderes comunales en materia de gestión de proyectos y cooperación internacional.
- Desarrollar contenidos teóricos y prácticos adaptados a las realidades locales, que promuevan la participación ciudadana y la sostenibilidad de los proyectos.
- Validar el manual mediante la retroalimentación de expertos y líderes comunales, asegurando su aplicabilidad en contextos comunitarios diversos.

## **Justificación**

El fortalecimiento de las asociaciones de desarrollo, de las personas integrantes, simboliza la democracia, la participación ciudadana y la transparencia. Tomando en cuenta que permite que las personas puedan ser partícipes de la mejora de sus comunidades, conscientes de manera más directa de las problemáticas que afectan a su comunidad.

Esto brinda la oportunidad de que puedan hacerle frente con herramientas más estrictas y en pro de una mejora rápida y ágil. Debido a esto, es importante que los líderes comunales puedan identificar las necesidades del lugar y poder transformarlas de manera adecuada con la conformación práctica y estructurada de los proyectos y propuestas que presenten ante las asociaciones y grupos comunales.

El poder fortalecer el liderazgo de cada una de las personas integrantes se ve encaminado en una mejora en la toma de decisiones, pero también en una mayor preparación para integrantes con diferentes niveles educativos, donde todos puedan aportar desde sus conocimientos prácticos y teóricos. Aunado a lo anterior, el aporte que se pueda brindar con cada uno de los conocimientos y experiencias de las personas integrantes de la ADI se observa mediante una mejora continua de los proyectos y sus clasificaciones.

DINADECO cuenta con guías y documentos de capacitación, como pueden ser elaboración de proyectos socios productivos, enfocado en temas de género y migración, con bases más comerciales, como estudios de mercado, comercialización y productos. (DINADECO, 2025). Asimismo, se puede mencionar guías en temas de género y mujer, tesorería, niñez y adolescencia. Lo que indica que se encuentran vacíos con referencia a elementos basados en cooperación y liderazgo, apuntando directamente a las asociaciones y sus representantes, dando mayor relevancia a lo que se espera con la presente investigación y el desarrollo de la futura guía.

De igual manera, se plantea la creación de una guía práctica que facilite la correcta estructuración y ejecución de los proyectos, incorporando metodologías adecuadas y adaptables a las necesidades de cada actividad. Esta guía surge como una herramienta motivada por la necesidad de fortalecer la capacidad de los líderes comunales para planificar, gestionar y evaluar iniciativas de forma más eficiente. Además, permitirá potenciar el alcance

y la calidad de los procesos de cooperación internacional, favoreciendo oportunidades de desarrollo y articulación con actores externos.

Es importante destacar que el manual se verá apoyado por medio de una encuesta realizada a las personas que integran de las asociaciones comunitarias, de La Unión y Moravia, se escogen ambas comunidades por cercanía y contacto con la carrera de Relaciones Internacionales, aunado al proceso de firma de convenios entre la comunidad y la carrera, lo que respalda mayor cercanía.

El lograr tener proyectos bien formulados o distintas propuestas aumenta la capacidad de establecer procesos de cooperación con entes públicos como privados, como se mencionaba anteriormente, dando como resultado que nazcan nuevas propuestas, así como interés en trabajar con las comunidades. De igual forma, invita a que los proyectos se logren alinear con los intereses de ciertas comunidades y entidades, incluyendo esa afinidad en los objetivos de los planes.

La creación de un manual contribuye a fortalecer la comunicación y cooperación también entre comunidades, así como con las organizaciones locales. Mejorando la capacitación de sus integrantes para aportar a diversos temas de interés aunado a las necesidades de este.

La réplica constante de dicho manual puede brindarse para nuevas comunidades o asociaciones, con el objetivo de formalizar sus propuestas y mejorar el desarrollo de problemáticas, dando paso a que puedan establecer mejoras continuas en la comunidad. Se debe tener claro que apoya a distintos enfoques, tanto sociales, ambientales o de infraestructura, para ayudar a los grupos sociales que se encuentran dentro de las comunidades de acuerdo con su tema de interés o su problemática central.

Aportando así un gran impacto en el desarrollo comunal, dando paso a que se promueva, en primera instancia el identificar las necesidades y los problemas con los que cuenta la comunidad, dando paso a que se convoque a una amplia participación ciudadana, que es esencial para que los habitantes puedan formar parte de la toma de decisiones.

Otro factor importante que puede impulsar el desarrollo social es el fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de la comunidad, esto implica el trabajo en conjunto, la

cooperación y el poder crear lazos con las comunidades. Este elemento se encuentra relacionado a mantener sociedades más justas e inclusivas, para potenciar el valor de cada comunidad social, donde cada una pueda mantener su aporte.

Gracias a estos elementos, la elaboración del manual se consolida como un recurso permanente para orientar y responder a las necesidades de las comunidades. Se trata de una herramienta práctica, adaptable y actualizable, capaz de ajustarse a distintos contextos y dinámicas locales.

Además, su creación surge a partir de una necesidad identificada en diversos proyectos de extensión de la carrera de Relaciones Internacionales, en los cuales se evidenció que muchas comunidades no cuentan con el conocimiento suficiente para establecer relaciones de cooperación, aprovechar al máximo los acuerdos ya existentes y fortalecer sus capacidades de liderazgo en la formulación y ejecución de proyectos. De esta manera, el manual se convierte en un instrumento clave para impulsar su desarrollo y potenciar el alcance de sus iniciativas.

De igual forma, cuenta con metodologías más simples y adaptables, donde se les brinda a los líderes de las comunidades la facilidad de aplicar eficientemente las metodologías, esto según la necesidad de los proyectos. Finalmente, a manera de recapitulación se establece el beneficio de la capacitación directa de los líderes comunales, aunado a un mediano plazo de poder contener un mejor acceso a beneficios para los proyectos, gracias a poder crear lazos de cooperación más estables, generando a largo plazo una transformación ideal de las comunidades y sus respectivos cantones.

### **Antecedentes (Estado de la Cuestión)**

La gestión de proyectos y procesos de cooperación para las asociaciones de desarrollo en la realidad actual se vuelve fundamental para poder avanzar en la creación de actividades y en la mejora de las comunidades, así como en los procesos sociales. Debido a esto, es esencial realizar una recapitulación de documentación con el objetivo de conocer los avances y estudios que se han realizado con base en el presente tema.

En primera instancia, se puede mencionar la relación con el tema de liderazgo y asociaciones de desarrollo, tanto como el impacto que esto produce en la comunidad. Como

lo expresa Rojas (2013), en su documento *El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria* de la Universidad del Mar Calama en Chile, menciona que el tema de la intervención o participación comunitaria hace referencia a la acción social de las comunidades, promoviendo el desarrollo de la comunidad aprovechando cada uno de los recursos.

Las sociedades en la actualidad atraviesan gran cantidad de cambios, esto promueve la participación de los ciudadanos, sin dicha participación, no hay procesos de desarrollo y crecimiento comunitario. Para que esto se lleve a cabo debe existir el liderazgo en las comunidades, la misma va más allá del interés propio, si no de procurar un buen crecimiento. Se debe tener claro que dicho concepto de liderazgo se encuentra alejado del tradicional, este está dirigido a representantes de la comunidad, en busca de alcanzar sus objetivos sociales y económicos principalmente, aunado al desarrollo constante (Rojas, 2013).

Como se puede observar, la naturaleza de las asociaciones de desarrollo está orientada hacia el bienestar colectivo, promoviendo el crecimiento de las comunidades y la reducción de las necesidades que enfrentan en su vida cotidiana. En este contexto, el liderazgo dentro de los grupos sociales no busca beneficios individuales, sino que se fundamenta en la creación de un pilar central capaz de guiar, coordinar y responder a las necesidades de la comunidad y de sus integrantes. Este liderazgo tiene como propósito garantizar que las voces sean escuchadas, priorizar las problemáticas según su impacto y organizar de manera efectiva las propuestas y proyectos que se plantean para fortalecer el desarrollo comunitario.

Por otro lado, también se encuentra el contexto de las dificultades a las que se enfrentan los representantes de dichos grupos o comunidades, Izarra et al., (2019) mencionan este factor desde su artículo titulado *Retos del liderazgo comunitario frente a los paradigmas de la gestión social*;

La exigencia de un líder comprometido con su sociedad viene enraizado a diversos paradigmas, los cuales el líder se enfrenta (problemas y conflictos del grupo, demográfico, económico, político y social); por lo cual, la correlación de líderes, sociedad y gobierno debe coexistir y desarrollarse entre mecanismos de participación, donde el accionar de los líderes es significativo al momento de coordinar las diversas avideces con el ciudadano para lograr un bien colectivo (p.37).

Como se mencionaba en el texto anterior, los representantes afrontan distintas situaciones que pueden complicar su desempeño o desarrollo en las funciones dentro de las comunidades, desde elementos de interés, temas sociales o conflictos ya existentes. De aquí nace una necesidad de poder establecer pautas de liderazgo, resolución de conflictos, que muchas de las personas no cuentan con el conocimiento. Asimismo, se destaca las problemáticas por las que muchas de las personas participantes afrontan.

De igual forma, dentro del documento se destaca que a pesar de existir estas situaciones la gestión correcta de un comité o asociación es ideal para un buen desarrollo, el alcance de cada objetivo y así poder mejorar la calidad de vida de las personas. En este elemento recae la importancia de una gestión adecuada, para crear lazos y acuerdos sanos y así impulsar procesos de cooperación.

Bajo esta misma línea, es importante destacar el factor propio de la gestión de proyectos, así como la cooperación. Ortiz M. (2016) en el artículo *de Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social*, menciona que las actividades se realizan continuamente para la mejora del entorno social y un aumento en la calidad de vida;

Contar con una metodología adecuada para la formulación, planificación, ejecución, control y cierre de proyectos de inversión social, evita: alcances poco claros que generan altas desviaciones en tiempo de ejecución y en el costo total de la inversión (p.21).

Como menciona Ortiz la capacidad de crear una metodología adecuada y adaptada a los proyectos permite obtener el provecho total de los mismos, asimismo, se evitan contratiempos al tener una guía clara de los pasos a seguir y como completar las actividades. Aunado a esto, permite identificar el problema planteado, los objetivos bajo los cuales se van a desarrollar, dando paso a apoyar a los beneficiados, priorizando las necesidades y resultados.

Es importante tener claro, como se identifica a lo largo del documento los factores sociales, políticos o económicos, estructurarlos de manera que estos sean medibles y se pueda utilizar a favor del proyecto establecido. Así se toma en cuenta la población y el alcance con

relación a estos factores, que tienen peso sobre cualquier cambio o impacto en las comunidades.

A manera de conclusión, de este artículo es destacable identificar las debilidades con las que cuenta la organización u organizaciones con las que se vayan a trabajar, para unir esfuerzos y mejorar la logística de las actividades. De igual forma, es ideal mantener comunicación clara y constante con los organizadores y las comunidades y asociaciones, para destacar el componente de integración y apoyo mutuo.

Por otro lado, en la tesis de maestría de Jiménez, E. (2011) sobre el *Manual para elaborar proyectos sociales que complementa la metodología de marco lógico promoviendo la participación y empoderamiento social de los actores en todas las etapas*, se presenta un manual que busca ser guía y estructura para que el sector social pueda llevar a cabo las actividades para cubrir las necesidades que tengan. Así como, también brindar esa capacidad de empoderamiento y capacidad de decisión de las comunidades de acuerdo con las problemáticas y la manera con las que cuentan para resolverlas.

A manera de introducción de dicha investigación, con el objetivo de poder establecer la guía aclara que el empoderamiento busca el desarrollo en zonas rurales, en lugares que no tienen tanto acceso a temas sociales o económicos. El objeto central de dicho concepto dentro de la investigación se encuentra dirigido a transformar cada una de las relaciones a nivel social, para crear oportunidades de crecimiento.

Aquí recae la importancia de brindar herramientas para que las comunidades se empoderen, conocimientos sobre sus alcances, derechos y capacidad de resolver problemáticas. El defender la igualdad de oportunidades impulsa la necesidad de crear proyectos de apoyo, generar nuevas conexiones y atraer inversión para llevar a cabo las actividades que desean realizar.

Esta estrategia abarca desde el diagnóstico de capacidades, pasando por la planeación estratégica, la formación de talentos, la consolidación de procedimientos democráticos de funcionamiento; el mejoramiento de la representatividad, de la legitimidad y de la cohesión internas y la promoción de una política de cooperación y de alianza con otras organizaciones e instituciones (Jiménez, 2011, p.39).

Es importante destacar que esta investigación brinda tanta significación al empoderamiento por el texto mencionado anteriormente. Al brindarles el valor de poder crecer permite que se mejore y exista mayor calidad en la representatividad, se identifican fortalezas y mejora las relaciones de cooperación, dando como resultado que se proyecten como buenos prospectos para la creación de estrategias y mejoras metodológicas en pro de la mejora social.

Cada una de estas acciones son indispensables para poder crear relaciones duraderas y comenzar a tener cuotas de poder dentro de los actores sociales. Además, aumentar la capacidad de trabajo y aprendizaje constante pero mutuo, con el objetivo de alcanzar una sociedad más preparada y consciente.

A lo largo de lo mencionado con la investigación estudiada, se puede concluir dos elementos claves, la capacidad de empoderar y brindar herramientas para que la sociedad se prepare, así como la fuerza para que puedan defender sus ideales y cumplir con las necesidades que tienen dentro de su comunidad. Una sociedad preparada y consciente de las problemáticas, pero también de sus capacidades logra tener mejor alcance y mejores resultados, lo que se traduce en una mejor calidad de vida.

Por otro lado, dentro de la línea de redes comunitarias se encuentra el artículo de *Capacitación de líderes comunitarios como gestores sociales en Ciudad Juárez, Chihuahua* de Álvarez. et al. (2025). Este documento se basa principalmente en el proceso de formación para los líderes en temas de gestión de proyectos, con el fin de disminuir las crisis de seguridad y diversos elementos sociales.

Sirve de guía para crear un panorama más grande de las necesidades que existen, pero de la importancia de hacer frente a estas situaciones, con la capacidad de brindar voz a las comunidades. De igual forma, destaca la importancia de que el Estado y sus instituciones funcionen de la manera adecuada para brindar las estructuras sociales que sirvan de apoyo para la población.

El fortalecimiento del Estado da la oportunidad de que la sociedad, de que las personas en general puedan poner en práctica sus habilidades, autorregularse y ampliar las actividades en la comunidad. Sin embargo, no todas las sociedades cumplen con estas

características, esto resalta la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad dentro de las guías, con el objetivo que se adapte a cada necesidad de las ciudades o comunidades.

Asimismo, con relación a esta investigación, se obtuvieron diversas conclusiones dentro de la misma, Álvarez et al. (2015) menciona lo siguiente “La falta de visualización repercute, por consecuencia, en la planeación administrativa y aplicación de habilidades de coordinación y negociación dentro y fuera de su organización” (p.2), esto se puede extender al resto de organizaciones de distintas comunidades, independientemente del país, debido a los niveles de desconocimiento y baja capacitación.

Se puede observar que, entre las diversas necesidades que presentan las comunidades, una de las principales es la implementación de capacitaciones dirigidas a las personas que integran los grupos o asociaciones. Esto permite que las personas adquieran una mayor profundidad y comprensión sobre los temas abordados, con el fin de aprovechar mejor las oportunidades disponibles y fortalecer la capacidad de acción de cada participante involucrado.

Cada uno de los textos analizados anteriormente, demuestran distintos factores que componen la situación de las asociaciones de desarrollo, la participación social y la capacidad de poder desarrollarse. Es importante destacar cada uno de estos elementos para crear un panorama más amplio y conocer situaciones similares que pueden ayudar a impulsar la presente investigación.

Por otro lado, tomando en cuenta los factores más cercanos a la realidad nacional, Rodríguez (2024) de la Universidad de Costa Rica explica lo siguiente.

Como parte de las situaciones límites que vivenciaron las comunidades en medio de la crisis de la pandemia, se impulsaron ideas que fueron un viaje de retorno y aprendizaje hacia las raíces de los pueblos en relación con la producción, el intercambio y comercialización. Así, surgieron iniciativas de economías comunitarias que procuraban el bienestar de la colectividad, es decir, mientras un sistema capitalista sediento de recursos profundiza desigualdades e injusticias, otras economías resisten o se reinventan para cuidar la vida, satisfacer necesidades básicas

y ofrecer soluciones concretas a las múltiples problemáticas que tienen presencia en los territorios (p.5).

Diversas comunidades costarricenses cuentan con recursos más limitados, debido a esto buscan el desarrollo de proyectos sociales y ayuda desde otros departamentos e instituciones. Las iniciativas que comenzaron a crecer y fortalecer luego de la pandemia se encuentran más arraigadas hoy en día, así como los esfuerzos por prepararse y conocer aún más por parte de la población. Asimismo, la capacidad de formar población más capacitada para hacer frente a estas realidades y satisfacer sus necesidades y promover una comunidad más sana.

Bajo esta misma línea, Barrientos et al. (2024), en su artículo *Tejiendo Redes de Cambio: Una intervención comunitaria para fortalecer la organización en Los Altos de San Isidro, Atenas*, de la Universidad de Costa Rica, hace referencia a la participación.

La participación comunitaria corresponde a la acción conjunta de un grupo con intereses y objetivos similares. Es un proceso de intercambio de conocimientos, que se conforma por las relaciones, la colaboración, la organización y la reflexión<sup>10</sup>, lo que indica que, sin relaciones e interacciones, no existe la participación comunitaria (p.3).

El fomento de la participación de las personas en cada comunidad otorga la oportunidad de un crecimiento lineal, guiado a fortalecer las relaciones sociales y alcanzar una población más consciente de su entorno, que pueda luchar por sus derechos y cubrir sus necesidades. La participación y la cooperación se alimentan mutuamente, dando paso a una población y comunidad más desarrollada, promoviendo que dichas actitudes se repliquen al resto de comunidades.

Finalmente, como parte de los antecedentes fundamentales de la investigación se presenta los acuerdos tomados por parte de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo el 23 de mayo de 2025 Notificación de acuerdos N.º 2293 y N.º 2294. Dando como resultado lo siguiente, se expone que las asociaciones de desarrollo han manifestado constantemente la dificultad como problemática principal para comprender, elaborar e interpretar los

convenios que se deben firmar con las municipalidades. En primera instancia, porque no se cuenta con los conocimientos prácticos necesarios para llevar a cabo estos procesos.

Asimismo, exponen que esta falta de conocimientos se traduce en la generación de atrasos o errores administrativos o aún más grave, incumplimiento con las labores que tienen con la municipalidad. Dando como resultado que se solicitara una serie de capacitaciones y herramientas dirigido a las asociaciones de desarrollo enfocada en temas técnicos, para el desarrollo de convenios y por ende proyectos (Municipalidad de la Unión, 2025).

La solicitud explícita de contenidos prácticos, elaboración de un manual básico para convenios y la capacidad de generar capacitaciones en estos aspectos, demuestra una necesidad clara, que la presente investigación busca llevar a cabo. Por lo tanto, poder establecer las bases para un manual se convierte en un factor central con el objetivo de ayudar a las comunidades.

## Capítulo II: Marco Teórico

En primera instancia, como modelo de respaldo para la presente investigación se van a desarrollar dos teorías, como primer elemento se menciona la teoría de las capacidades de Amartya Sen, como segundo elemento, la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El autor propone en su teoría que las capacidades desarrolladas por la sociedad se encuentran guiadas al bienestar y la libertad de las personas. Cuando se comprende dicha visión se logra alcanzar y sustentar cómo se comporta las sociedades y las acciones que llevan a cabo. Para ampliar más el tema, se presenta la siguiente explicación por parte de Amartya Sen (2014);

Desde el concepto de capacidades, Sen analiza problemas sociales que afectan el bienestar humano, como la desigualdad, la pobreza, la calidad de vida, la ausencia de desarrollo humano y la injusticia social; lo que permite realizar una nueva mirada de estos problemas y evaluar los alcances y límites de una sociedad verdaderamente libre. Al tomar el concepto de capacidades para evaluar la desigualdad en el interior de una sociedad, por ejemplo, se logra desarrollar demandas sociales, económicas y políticas para una sociedad que asume como ideales la libertad y la igualdad para sus miembros. Sen no se pregunta por el grado de satisfacción de las personas o por la cantidad de recursos con que cuentan para llevar un tipo de vida u otra, sino por lo que estas personas son capaces de hacer o ser realmente. (p.64)

Con relación a la cita anterior se pueden determinar diferentes características, en primera instancia, poder analizar más a profundidad las situaciones que afectan a la sociedad, las distintas problemáticas a las que hacen frente brindan la oportunidad de captar o ampliar la visión sobre cómo estas pueden dar solución a dichas situaciones, además de poder entender las herramientas que estos desarrollan de acuerdo con las necesidades particulares de cada individuo o sociedad.

Aunado a esto, con relación a la presente investigación brinda la oportunidad de identificar con mayor exactitud las necesidades con las que cuenta la comunidad a estudiar, asimismo, de proporcionar diversas soluciones de acuerdo con las problemáticas específicas con las que cuentan, ya que es necesario poder personalizar la atención y soluciones brindadas, así como herramientas de mayor acceso.

A pesar de que el término capacidades aportado por Sen se encuentra en una visión más individualizada, puede ser objeto de estudio para temas sociales, aportando valor a características políticas, económicas, de desarrollo y cooperación. Ya que en situaciones sociales de manera general las personas sufren las mismas necesidades o problemáticas, lo que aporta un sentido de cooperación y ayuda mutua, colaborando al desarrollo de la educación y creación de herramientas para un bienestar común.

Dicha teoría resalta las capacidades de fortalecer funciones como toma de decisiones, apuesta por la mejora de las comunidades a nivel social y un progreso en el acceso a dichas oportunidades. De tal forma que, al momento de aplicarlo a una visión más comunitaria fortalece el desarrollo en la gestión de proyectos, aumento de la cooperación comunitaria, mejorar la preparación en este sentido ayuda a gestionar los recursos aportados por otras entidades, así como otorgar soluciones viables, de la mano que enriquece la educación de la población y la conciencia sobre el bienestar de la comunidad, debido a que implementa una visión grupal.

De igual manera, el autor expone las capacidades como la facultad de que las personas puedan realizar cambios en su entorno, desde dicha línea se demuestra que los líderes comunales se puedan convertir en dirigentes y representantes de los cambios que busca la comunidad. Destacando el hecho de que se brinde esa capacitación para que cuenten con los conocimientos, así como con las estructuras necesarias para promover el desarrollo social.

Por otro lado, con relación a la segunda teoría que se busca abarcar hace referencia a la Cooperación Internacional para el Desarrollo, la cooperación a grandes rasgos son todas las acciones que se llevan a cabo entre diferentes actores para alcanzar un desarrollo, ya sea social, económico, así como disminuir la desigualdad y lograr fortalecer las diferentes instituciones con las que se encuentra trabajando.

La cooperación es una de las acciones esenciales dentro del marco de las Relaciones Internacionales, debido a que influye en las relaciones con distintos actores institucionales, públicos o privados, así como individuales en la búsqueda de un bien común. La cooperación es una de las bases de la presente investigación, fortalecer lazos con otros actores promueve la capacidad de acción de los diferentes elementos a investigar.

Asimismo, brinda robustecer de las capacidades de los líderes comunales, ya que les otorga la oportunidad de ampliar sus redes de contactos y tomar en cuenta distintas alternativas para un trabajo común que pueda mejorar la calidad de vida de las personas del cantón.

Diversos autores realizan un análisis de la teoría cooperación, (Jiménez, 2016) explica lo siguiente.

Dentro de la disciplina de las relaciones internacionales, los grandes paradigmas han evolucionado de acuerdo con los procesos de cambio de la realidad mundial, los cuales han perdido algunas características del pasado y adoptado otras nuevas. Esta evolución refleja las transformaciones, cada vez más profundas, en el ambiente internacional y la necesidad de interpretarlas con el fin de solucionar los problemas del orbe (p.8).

Con relación a dicha cita es importante destacar que una característica central es su capacidad de adaptación, la cooperación se puede adaptar a cualquier situación, tomando de base las necesidades de la población y buscando distintas vías para poder subsanar esas problemáticas. Esto es indispensable para comunidades donde los líderes comunales dependen de diferentes factores para proveer a la comunidad, con el objetivo de brindar mayores opciones de cambio y crecimiento.

Con la cooperación como bandera inicial para el cambio en las comunidades. Se convierte en una oportunidad para que las personas habitantes puedan demostrar sus necesidades aunado a sus capacidades para aportar a dar paso a las soluciones, de igual forma, fortalece la participación ciudadana y la transparencia.

Desde la visión comunitaria se fortalece y aumenta la gestión de proyectos y su financiamiento, un mayor acompañamiento de la población y mejora de los conocimientos y la educación. Es importante destacar que el buen desarrollo de estos procesos de cooperación solo puede darse mediante una buena preparación y capacitación de los líderes comunales, a la misma vez que herramientas básicas que promuevan una buena gestión de los proyectos y la capacidad de adaptarlos a las necesidades de esa población.

Gracias a todos estos elementos es claro la importancia de formar líderes comunales y equipos con conocimientos y herramientas guiadas a la creación de alianzas, gestión de recursos y optimización de procesos. Compartiendo estos componentes proporciona credibilidad a la comunidad, de igual manera, se forman relaciones más estables duraderas y sostenibles en el tiempo.

Finalmente, como se pudo observar en la cita, los cambios han proporcionado una nueva gestión de las relaciones de cooperación e intercambio. Esto promueve que las comunidades y los líderes comunales puedan tomar control de los proyectos, representarles y exponer la manera de accionar que más se acerque a sus necesidades, promoviendo así un medio social más amplio y desarrollado.

A manera general, se puede concluir que ambas teorías respaldan el desarrollo con el que pueden contar las comunidades. En primer lugar, las capacidades y fortaleza para llevar a cabo los proyectos sociales y de crecimiento, asimismo, el tinte de la cooperación, que brinda herramientas claves y claras para que la gestión de proyectos que lleve a cabo. Dando como resultado que puedan lograr avances en la comunidad, así como educar a la población en temas nuevos en pro del desarrollo comunal.

### **Capítulo III: Marco Metodológico**

El presente apartado metodológico describe el enfoque, tipo de estudio, técnicas e instrumentos utilizados para el desarrollo de la investigación, la cual se orienta al fortalecimiento de las capacidades de gestión en líderes comunales y asociaciones de desarrollo. A través de un diagnóstico previo, se busca identificar las principales necesidades y limitaciones que enfrentan las comunidades en la formulación y ejecución de proyectos, así como las oportunidades de mejora mediante procesos de capacitación.

#### **Enfoque De La Investigación**

La presente investigación se va a basar en un enfoque mixto, con el objetivo de generar una mayor comprensión de las necesidades de la comunidad, así como de las organizaciones, realizando el respaldo desde el enfoque de análisis de datos cuantitativos, así como, de bases bibliográficas. De igual forma, es necesario analizar y comprender la percepción de los líderes comunales involucrados en cada actividad.

La selección del presente enfoque permite lograr ampliar e investigar con mayor profundidad y detalle los desafíos y las oportunidades que pueden tener presente y utilizar las comunidades.

Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008) citado por (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.51).

Como se puede observar en el texto anterior, el factor mixto también ayuda a generar descubrimientos sobre los distintos temas a abarcar. En este caso, poder extender las necesidades de la comunidad y sus posibles soluciones. Esto de la mano de la creación de las bases para un manual que se enfoque en satisfacer las necesidades y mejorar los conocimientos de los líderes comunales para hacer frente al desarrollo de actividades.

Por otro lado, dicha investigación contará con un diseño de investigación aplicada, ya que permite responder a la capacitación de líderes y brindar orientación a la gestión y creación de proyectos sociales, ampliar los conocimientos, así como, los procesos de cooperación internacional.

Murillo citado por Vargas (2009), menciona lo siguiente.

Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad (p.8).

Como se observa en la cita anterior, para la presente investigación puede promover el uso y desarrollo de los conocimientos obtenidos, para generar una población más preparada y consciente de la realidad que los rodea. Además, el poder conocer la opinión de diversas personas involucradas, da la oportunidad de obtener resultados más claros y puntuales, para establecer las bases de la guía que se desea implementar.

De igual forma, por medio de esta característica se alcanza a obtener nueva información que alimenta el desarrollo de la investigación, asimismo, promueve la capacidad de generarla de una manera más organizada de acuerdo con las necesidades más puntuales. Aunado al hecho de poder tomar en cuenta la opinión de los participantes.

### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se clasifica como investigación aplicada, debido a que busca generar una solución práctica a una problemática identificada en las asociaciones de desarrollo comunal. En este caso, la investigación tiene como finalidad la elaboración de un manual de formación para líderes comunales en gestión de proyectos y cooperación internacional, el cual pretende fortalecer las capacidades de planificación, ejecución y seguimiento de iniciativas comunitarias.

La investigación documental y aplicada que se caracteriza por utilizar conocimientos teóricos con el propósito de resolver problemas concretos dentro de un contexto específico. Según Vargas (2009), este tipo de investigación permite conocer la realidad a través de evidencia científica y aplicar los resultados obtenidos en la generación de herramientas prácticas que contribuyan al desarrollo social.

En este sentido, el estudio no solo analiza la situación actual de los líderes comunales, sino que propone una herramienta concreta que permita mejorar la gestión de proyectos dentro de las comunidades.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es no experimental de tipo descriptivo. Se considera no experimental debido a que no se manipulan variables de manera directa, sino que se observa y analiza la información obtenida de los participantes en su contexto natural. Es decir, la investigación se centra en recopilar percepciones, experiencias y conocimientos de los líderes comunales respecto a la gestión de proyectos y los procesos de cooperación.

Asimismo, el estudio posee un alcance descriptivo, ya que busca identificar y describir las características, necesidades formativas y principales dificultades que enfrentan los líderes comunales en la formulación y ejecución de proyectos sociales.

### **Población y Muestra**

La población de la investigación está conformada por líderes comunales y personas que integran las Asociaciones de Desarrollo Integral ubicadas principalmente en los cantones de La Unión y Moravia, en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

Estas personas participan activamente en procesos de gestión comunal, toma de decisiones y desarrollo de proyectos orientados al bienestar de sus comunidades.

Para el desarrollo del estudio se utiliza una muestra no probabilística por conveniencia, seleccionada de acuerdo con la disponibilidad y acceso a las personas participantes que forman parte de las asociaciones comunales.

La muestra estuvo compuesta por 17 participantes, quienes respondieron voluntariamente la encuesta diseñada para identificar sus experiencias, conocimientos y necesidades en relación con la gestión de proyectos y la cooperación institucional.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Bajo esta misma línea, se presentan dos fuentes de información necesarias para el desarrollo de la investigación, en primera instancia, la revisión bibliográfica, y como segundo aporte, encuestas. Con el objetivo de obtener los datos necesarios para el desarrollo puntual de la investigación.

#### ***Revisión Bibliográfica***

Se realiza un análisis más exhaustivo de distintos documentos basados en temas de liderazgo, cooperación internacional, gestión de proyectos, con el fin de poder aportar conocimiento bases claras a las necesidades que presentan las comunidades y organizaciones. Guiados prioritariamente, por libros y artículos científicos, que permiten generar una vasta base para la obtención de información.

Una revisión bibliográfica es un análisis de documentos acerca de un tema que se está rastreando. Presenta la información publicada sobre un tema y plantea una organización de ese material de acuerdo con un punto de vista. Se utiliza para recopilar y comentar la literatura publicada sobre un tema. (Coral, D, s.f, p. 1).

La necesidad de obtener información por medio de una recopilación de diversos documentos favorece la búsqueda más amplia de datos. Los mismos que puedan alimentar e introducir información completa, que justifique la necesidad de dicha investigación, de igual forma, este método ayuda a alinear en objeto de investigación con las necesidades explícitas, lo que genera una síntesis complementaria al proceso de encuestas en el presente documento.

#### ***Encuesta***

Se busca diseñar una encuesta dirigida a los diferentes líderes comunales y a las personas que integran las organizaciones de las comunidades de La Unión y Moravia principalmente, donde se obtendrán datos de los conocimientos con los que cuentan las

personas integrantes, los desafíos puntuales que reconocen y los temas de mayor importancia para cada organización.

Por su parte, García Ferrando (1986:124) citado por Falcon, V et al (2019) señala que la encuesta es:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (p.30)

Con relación a la cita anterior, es importante destacar que la misma se generó por medio de preguntas cerradas, siendo un total de 12 preguntas, mediante un formulario, distribuido por correo electrónico a las personas que integran de las asociaciones. El mismo cuenta con características como su anonimato y la aclaratoria de ser totalmente voluntario, aunado a la protección total de sus datos. Su objetivo central se encuentra basado en obtener respuestas para poder desarrollar el manual según las necesidades y experiencias de estas asociaciones.

Dicho instrumento se encuentra centrado en estas regiones de la Gran Área Metropolitana principalmente por medio de muestreo no probabilístico por conveniencia, así como la oportunidad de poder trabajar de manera presencial con dichas asociaciones para su posible revisión, de igual forma, la encuesta se extendió por un periodo de dos semanas, con el objetivo de tener mayor alcance dentro de estas asociaciones.

### **Procedimiento de Recolección de Datos**

El proceso de recolección de información se llevó a cabo en varias etapas:

- Identificación del problema de investigación, basado en la observación de las necesidades presentes en las asociaciones de desarrollo comunal.
- Revisión bibliográfica, con el objetivo de recopilar información teórica sobre liderazgo comunitario, cooperación internacional y gestión de proyectos.
- Diseño del instrumento de encuesta, orientado a identificar las necesidades formativas y principales dificultades de los líderes comunales.

- Aplicación del cuestionario, personas integrantes de asociaciones comunales de La Unión y Moravia durante un periodo aproximado de dos semanas.
- Recolección y organización de los datos, mediante la sistematización de las respuestas obtenidas en el formulario digital.
- Análisis de resultados, con el objetivo de identificar necesidades y áreas de mejora que sirvieran como base para el desarrollo del manual propuesto.

### **Análisis de Datos**

El análisis de los datos obtenidos se realiza mediante un enfoque descriptivo para interpretar los resultados de la encuesta. Los datos recopilados se organizan y representan mediante gráficos y figuras, lo que permite visualizar de manera clara las características de la población, el nivel de conocimiento de las personas integrantes y las principales necesidades de capacitación identificadas.

Asimismo, las respuestas abiertas fueron analizadas mediante interpretación cualitativa, con el objetivo de identificar percepciones y dificultades comunes en la gestión de proyectos comunales. Los resultados obtenidos permiten fundamentar la elaboración del manual de formación, orientado a responder a las necesidades identificadas en las asociaciones de desarrollo.

### **Consideraciones Éticas**

El desarrollo de la presente investigación se lleva a cabo respetando principios éticos fundamentales que garantizan la integridad del proceso investigativo y la protección de las personas participantes. Se asegura la confidencialidad y el anonimato de las personas participantes, evitando la recopilación de datos personales que permitieran su identificación. Las respuestas obtenidas fueron utilizadas únicamente con fines académicos y de investigación.

## Capítulo IV: Análisis de Resultados

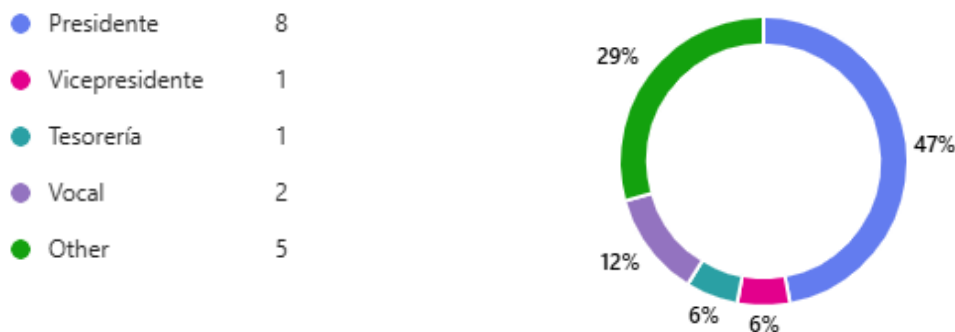
La presente investigación cumple con la necesidad de realizar y manifestar un manual de apoyo para las asociaciones de desarrollo, dirigida a facilitar la creación de proyectos sociales, la gestión de alianzas y cooperación. De igual forma, poder dar a paso a la creación de capacitaciones y mejorar el conocimiento en los proyectos de la comunidad. Es importante destacar que el presente manual no pretende ser representativo a nivel nacional, debido a que las opiniones se centraron en ciertas comunidades, no obstante, puede servir de apoyo a nivel general.

Para obtener la información necesaria se realizó una encuesta a líderes y a las personas que integran las asociaciones de diferentes partes del país. Entre ellos Moravia y La Unión. Las mismas catalogadas en temas de dificultades para realizar proyectos, conocimientos sobre el tema y necesidades particulares de las asociaciones.

En primera instancia, se considera una muestra de diecisiete personas, entre las características de la población, se menciona seguidamente los puestos que abarcan dentro de las asociaciones.

Primeramente, es necesario identificar las necesidades formativas de los líderes comunales en materia de gestión de proyectos y cooperación internacional

**Figura 1** Cargo que desempeña dentro de la asociación



Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

Cumplen con cargos como la presidencia de las asociaciones, con un total de 8 personas en este cargo, representando así un 47% del total, seguido de otros puestos no especificados.

Asimismo, cuentan en mayor porcentaje con una experiencia laboral en esa área de entre cuatro y seis años o incluso más de seis años, lo que demuestra bastante conocimiento de las necesidades de la comunidad y el medio que los rodea. Dando paso a poder identificar mayores limitaciones de la comunidad.

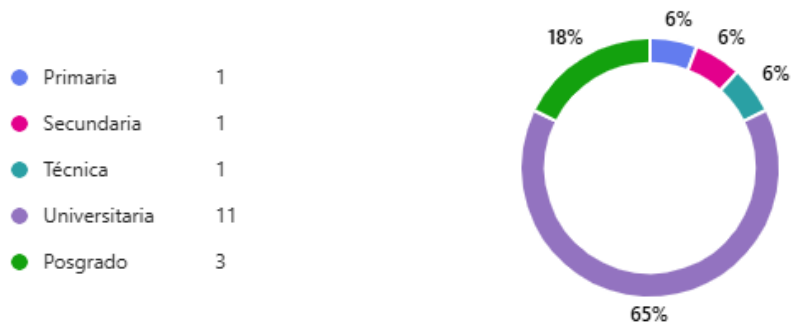
**Figura 2** Años de experiencia como líder comunal



Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

Por otro lado, se especifica el grado académico de la muestra donde se encuentran a las personas que integran las asociaciones mayormente con un nivel de formación universitaria siendo este un 65% del total, no obstante, también se encuentran posgrados con un 18% equivalente a tres personas del total y en porcentajes más bajos, grados técnicos, de secundaria y primaria.

**Figura 3** Nivel de formación académica



Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

Esto representa una mayor diversidad de grados y conocimientos, sustentando el trabajo de las asociaciones, al brindar una mayor multiplicidad de experiencias y aportes a los proyectos.

De igual forma, la gran mayoría de la muestra han formado parte del desarrollo de los proyectos en sus distintas etapas, esto representa a un total de 10 personas, equivalente a un 59%, sin embargo, un total de 7 personas no han sido parte. Además, de brindar conocimientos sobre los pasos a seguir y la generación de procesos de cooperación.

**Figura 4** ¿Cómo califica su nivel de conocimiento en gestión de proyectos?

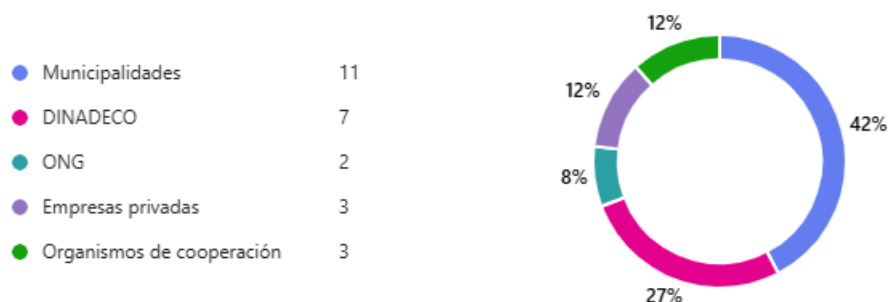


Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

Por otro lado, más de la mitad de la muestra considera que tiene conocimiento medio sobre la gestión de proyectos sociales, no obstante, con relación a un conocimiento bajo se representa con un total de 4 personas, tanto conocimientos bajos como medios, pueden ser respaldados con elementos particulares dentro del manual, indicando como se gestionan, su conclusión o el seguimiento que se debe generar.

Bajo esta misma línea de elaboración de proyectos y procesos de cooperación, es importante fortalecer por medio del manual, una dirección clara de cómo realizar alianzas estratégicas, crear rutas claras para un trabajo en conjunto. Esta necesidad se evidencia por medio de las respuestas de las personas, con relación a las instituciones con las cuales se les ha complicado trabajar.

**Figura 5** ¿Con cuáles ha tenido mayor dificultad para trabajar?

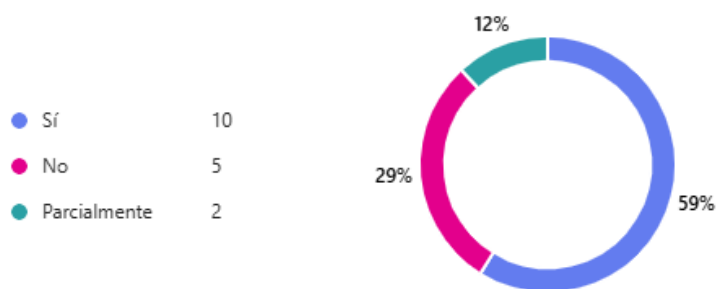


Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

En primera instancia, resaltan las municipalidades, seguido de DINADECO, de acuerdo con la experiencia expresada por los participantes de las asociaciones. Debido a esto, se presentan pasos claros para ejercer un buen orden en la creación de los proyectos, la negociación para la búsqueda de apoyo de este, así como la rendición de cuentas, para fortalecer los procesos de transparencia y mejora de la comunicación. Así como estas instituciones lo requieren.

Con relación al trabajo en conjunto con otras instituciones, se presenta la consulta sobre los conocimientos para gestionar acuerdos.

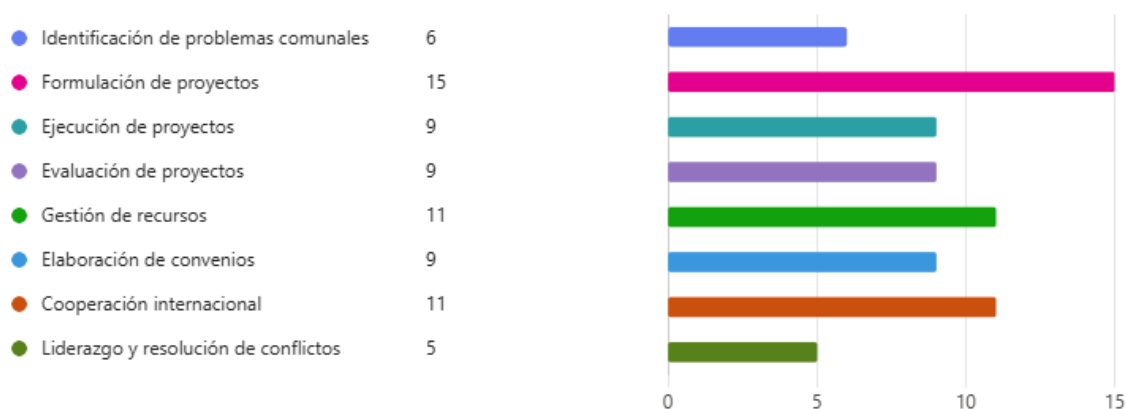
**Figura 6** ¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para gestionar convenios o alianzas?



Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

Como se puede observar es mayor la cantidad de respuestas afirmativas, de igual forma, se presenta un menor porcentaje dando a entender que no cuentan con los conocimientos o de manera parcial. Este aspecto es importante para fortalecer conocimientos y proporcionar guía a las asociaciones. Los pasos que seguir y elementos indispensables para alcanzar un acuerdo fructífero, así como identificar las instituciones de acuerdo con la necesidad del proyecto.

**Figura 7** ¿En cuáles temas considera que necesita mayor capacitación?

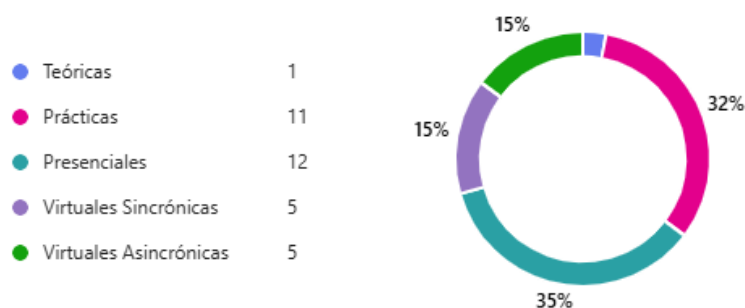


Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

Con relación a los elementos que la población encuestada ha identificado, se evidencia la importancia del desarrollo del manual, principalmente en aspectos de formulación de proyectos donde se solicita capacitación, así como un mejor conocimiento en la gestión de recursos que se brindan y creación de alianzas estratégicas por medio de procesos de cooperación y negociación. Asimismo, el enfoque se encuentra guiado en su mayoría a la gestión general de un proyecto, se solicita atención en la ejecución, evaluación de estos, aunado a la elaboración de convenios.

Es amplia la necesidad en la gestión de proyectos, para poder brindar una guía en pro del beneficio de las comunidades. Debido a esto, se solicitó la opinión para otorgar capacitaciones, a lo que se concluye de acuerdo con lo presentado por la población. Capacitaciones presenciales y prácticas en su mayoría.

**Figura 8** ¿Prefiere que las capacitaciones sean?



Nota. Elaboración propia a partir de encuesta sobre necesidades y desafíos en la gestión de proyectos (2026).

Como se puede observar, al ser la generación de proyectos el punto base, es necesario una guía hacia a las personas que integran las asociaciones en temas de creación y desarrollo de proyectos, así como alianzas con instituciones públicas o privadas. Con el objetivo de poder identificarlas y generar convenios duraderos. Con relación a esto, se destaca la importancia de crear capacitaciones que brinden mayores conocimientos para el buen

desarrollo de proyectos y mejora en el beneficio de la comunidad y población. De igual forma, 100% de la muestra identificó como útil el uso de un manual para la gestión de proyectos sociales.

Esto representa la necesidad por parte de a las personas que integran las asociaciones de poder obtener mayores conocimientos y mejorar de manera práctica la forma en la que se gestionan sus proyectos. Ampliar su conocimiento y mejorar sus prácticas.

Por otro lado, dentro de la consulta final se refirió a la principal dificultad que enfrentan los líderes con relación a la gestión de proyectos. Entre ellos se generaron diversas respuestas entre ellas la falta de conocimiento y capacitación, dando a entender que se necesita mayor apoyo y especialización en estos temas, y generar una formación a los líderes para que puedan plasmar las ideas de la manera más específica para la realización de un proyecto social. Asimismo, afirman tener desconocimiento o cierta preparación para abarcar un desarrollo pleno.

Por otro lado, se hace referencia a temas burocráticos y tramites institucionales lentos, lo que provoca que el proceso de inscripción o desarrollo sea más lento. Asimismo, se destaca elementos como falta de recursos, la disponibilidad de fondos es de las mayores preocupaciones para la creación de los proyectos. Lo que genera que muchos no se lleven a cabo o se genere un atraso en estos.

Asimismo, se menciona la falta de apoyo institucional o municipal, esto menciona que existe una baja colaboración por parte de estas instituciones, lo que dificulta proceder con los proyectos sociales, esto se interpreta como la necesidad de mayor acompañamiento, apoyo por parte de la municipalidad e instituciones, para que estos cuenten con mayor conocimiento sobre los temas y el manejo de las actividades.

Bajo esta misma línea se menciona la escasez de procesos de cooperación, principalmente por la falta de conocimiento sobre la búsqueda de empresas o la generación de procesos de negociación para llevar a cabo un proyecto en conjunto y mejorar el compromiso por parte de la comunidad.

Finalmente, se menciona la falta de tiempo para centrarse o capacitarse más en la gestión de proyectos y creación de alianzas instituciones.

Los elementos mencionados con anterioridad demuestran una clara necesidad de la creación de un manual que pueda brindar un guía para las asociaciones y los líderes comunales, con el objetivo principal de brindar nuevos conocimientos y prácticas más sencillas para alcanzar la creación de proyectos que puedan beneficiar a la comunidad.

Por otro lado, con relación al objetivo 2 de la investigación, referente a desarrollar contenidos teóricos y prácticos adaptados a las realidades locales, que promuevan la participación ciudadana y la sostenibilidad de los proyectos. Se presenta el desarrollo del *“Manual Para La Gestión De Proyectos Comunales En Cooperación Internacional Como Herramienta Para El Desarrollo Social”* (Ver Anexo 3).

## Capítulo V: Resultados Y Conclusiones

### Resultados

A manera de conclusión, a partir del desarrollo de la presente investigación, orientada a la elaboración de un manual de formación para líderes comunales en gestión de proyectos y cooperación internacional como herramienta para el desarrollo social, se logra analizar que existe una necesidad clara de fortalecer las capacidades técnicas y organizativas de las asociaciones de desarrollo y de las personas líderes comunales, con el propósito de mejorar la formulación, ejecución y sostenibilidad de proyectos dirigidos al desarrollo de sus comunidades.

De la mano del primer objetivo específico, se logró identificar diversas necesidades mediante la generación de la encuesta. Los resultados demostraron que, aunque una parte importante de las personas participantes cuenta con experiencia dentro de las asociaciones, persisten vacíos de conocimiento en temas como formulación de proyectos, gestión de recursos, elaboración de convenios, seguimiento de actividades y establecimiento de alianzas estratégicas. Asimismo, se identificaron dificultades vinculadas a procesos burocráticos, limitaciones de presupuesto y bajo acompañamiento institucional.

Respecto al segundo objetivo específico, se diseñó un manual con contenidos teóricos y prácticos ajustados a las realidades comunitarias consultadas. El documento incorpora una ruta metodológica estructurada en etapas que comprenden la identificación de necesidades, definición del proyecto, formulación, gestión de alianzas, ejecución, monitoreo, evaluación y cierre. Esta estructura permite brindar una guía accesible, ordenada y funcional para facilitar la gestión comunal y promover proyectos con mayor nivel de organización y sostenibilidad.

En cuanto al tercer objetivo específico, en relación con el proceso de validación del manual, el mismo fue presentado a las Asociaciones de Moravia y La Unión, dónde se motivó a brindar recomendaciones y plantear necesidades por parte de ellos.

Las personas que integran la ADI solicitaron la generación de un lenguaje más neutral e inclusivo dentro del mismo documento, asimismo, que este se pueda adaptar a la comprensión lectora para adultos mayores que forman parte de las asociaciones.

Seguidamente, desde el contenido del manual, las asociaciones indicaron que se considera un documento estable e introductorio para las personas que se encuentran en un proceso de desarrollo de funciones, por lo cual no se generan cambios amplios a este.

No obstante, se presentó la propuesta para generar una nueva investigación con mayor participación de las asociaciones, con el fin de conocer necesidades más puntuales que no son consideradas normalmente. De igual forma, se solicita un análisis general de los documentos que son requeridos por parte de DINADECO y otras instituciones públicas para el desarrollo de proyectos, dando paso a generar una guía con una traducción más sencilla de estos.

A manera de conclusión, la capacitación comunitaria constituye un elemento esencial para fortalecer la participación ciudadana, la transparencia organizativa y la toma de decisiones colectivas. Comunidades con mayores herramientas de planificación y cooperación poseen mejores posibilidades de acceder a recursos, establecer alianzas duraderas y ejecutar proyectos de impacto social, ambiental o económico.

Por otro lado, la investigación confirma que las universidades, municipalidades, instituciones públicas y organizaciones privadas pueden desempeñar un papel estratégico en el acompañamiento de las asociaciones de desarrollo, mediante procesos de formación, capacitación y generación de vínculos de cooperación que permitan ampliar el alcance de los proyectos comunales.

Finalmente, el producto obtenido en esta investigación representa una herramienta viable, pertinente y de valor práctico para impulsar el desarrollo social desde las comunidades, al fortalecer el liderazgo local, mejorar la gestión de proyectos y facilitar procesos de cooperación. Su implementación futura podría contribuir de manera significativa al crecimiento organizativo y al mejoramiento de la calidad de vida en distintos territorios del país.

## **Conclusiones**

Se determina que la formación de líderes comunales no debe limitarse únicamente al conocimiento empírico adquirido por experiencia, sino complementarse con procesos estructurados de capacitación en planificación, administración, cooperación interinstitucional y evaluación de proyectos. La combinación entre experiencia práctica y formación técnica incrementa las posibilidades de éxito de las iniciativas comunitarias. Esto se pudo observar por medio de la encuesta realizada, donde exponían claras necesidades y falencias, principalmente, en temas de capacitación y participación en las diferentes etapas de los proyectos, lo que demuestra una clara necesidad de generar capacitaciones y retroalimentación en estos elementos específicos.

Asimismo, se concluye que muchas de las dificultades presentes en la gestión comunal no dependen exclusivamente de la voluntad de las asociaciones, sino también de factores externos como la complejidad administrativa, lentitud institucional y ausencia de canales claros de comunicación con entidades públicas y privadas. Esto demuestra que el desarrollo comunitario requiere corresponsabilidad entre comunidad e instituciones.

Otro elemento relevante es que la participación ciudadana continúa siendo uno de los principales recursos con los que cuentan las comunidades. Cuando las personas habitantes se involucran en la identificación de necesidades, toma de decisiones y ejecución de proyectos, se fortalecen los niveles de pertenencia, transparencia y sostenibilidad de las acciones implementadas.

Se concluye además que la cooperación interinstitucional representa una oportunidad estratégica para ampliar el impacto de los proyectos comunales. El establecimiento de alianzas con municipalidades, universidades, empresas y organizaciones sociales permite compartir recursos, conocimientos y capacidades técnicas que difícilmente podrían obtenerse de forma aislada.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez, C., Reyes, Y., Montaña, C., & Moctezuma, J. A. (2015). Capacitación de líderes comunitarios como gestores sociales en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Estudios Sociales*, 23(45) [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-45572015000100011](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572015000100011)
- Barrientos, M., Córdoba, J., & Fernández, A. (2024). Tejiendo redes de cambio: Una intervención comunitaria para fortalecer la organización en Los Altos de San Isidro, Atenas. *Revista Estudios de Psicología (UCR)*, 19(2), 1–23.
- Coral, D. (2016). Guía para la revisión bibliográfica. Universidad El Bosque. <https://lpl.unbosque.edu.co/wp-content/uploads/09-Guia-Revisio%CC%81n-bibliografica.pdf>
- Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO). (s. f.). Guías y documentos de capacitación. <http://www.dinadeco.go.cr/documentoscapacitacion.html>
- Falcón, V. L., Pertile, V. C., & Ponce, B. E. (s. f.). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales: Resultados diagnóstico para la intervención en el Barrio Paloma de la Paz (La Olla). [https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf](https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Jiménez Pesántez, E. de la N. (2011). Manual para elaborar proyectos sociales que complementa la metodología de marco lógico promoviendo la participación y empoderamiento social de los actores en todas las etapas. Universidad Técnica Particular de Loja. <https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/4205/1/Jimenez%20Pesantez%20Eli%20sabeth%20de%20la%20Nube.pdf>
- Jiménez, G. (2016). Las teorías de la cooperación internacional dentro de las relaciones internacionales (pp. 115–147). En [Título del libro si aplica]. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
- López Hernández, D., Thompson Bonilla, M. del R., & Brito Aranda, L. (2014). Los convenios como herramienta para fomentar el desarrollo institucional en materia de investigación en salud. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 19(2), 216–221. <https://www.redalyc.org/pdf/473/47331518014.pdf>
- Martín Alcázar, F., & Martínez Fierro, S. (2004). El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 189–207.

- Municipalidad de la Unión. (2025, 23 de mayo). Notificación de acuerdos N° 2293 y N° 2294 (Oficio MLU-SM-462-25-2024/2028).
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2018). Anexo IV: Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). [https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Anexo\\_IV\\_guia\\_snip.pdf](https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Anexo_IV_guia_snip.pdf)
- Ortiz, M. (2016). Propuesta de una metodología para la gestión de proyectos de infraestructura y socio productivos en una gerencia de desarrollo social. *Revista Espacios*, 38(21), 25–50. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n21/a17v38n21p24.pdf>
- Rodríguez, D. (2024). Economías comunitarias: Aproximaciones y experiencias comunitarias. *Revista Reflexiones*, 105(2). Universidad de Costa Rica.
- Rojas, R. (2013). Liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América Latina*, (25), 57–76. [https://www.researchgate.net/publication/277590054\\_Liderazgo\\_Comunitario\\_y\\_su\\_importancia\\_en\\_la\\_intervencion\\_comunitaria](https://www.researchgate.net/publication/277590054_Liderazgo_Comunitario_y_su_importancia_en_la_intervencion_comunitaria)
- Urquijo, M. (2014). La teoría de las capacidades en Amartya Sen. *Edetania*, (45), 63–80.
- Vargas, Z. R. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1), 155–165.

## **Anexos**

### **Anexos Para La Recolección De Datos**

#### **Anexo 1: Encuesta Sobre Necesidades**

1. Cargo que desempeña dentro de la asociación:

- Presidente
- Vicepresidente
- Tesorería
- Vocal

2. Años de experiencia como líder comunal: Menos de 1 año

- 1 a 3 años
- 4 a 6 años
- Más de 6 años

3. Nivel de formación académica:

- Primaria
- Secundaria
- Técnica
- Universitaria
- Posgrado

4. ¿Ha participado en la formulación de proyectos comunales?

- Sí
- No

5. En caso afirmativo, indique en cuáles etapas ha participado:

- Definición (Propuesta y aprobación del proyecto)
- Planificación (Planificación detallada y presupuesto)
- Ejecución (Desarrollo del proyecto)
- Control (supervisión del avance)
- Formalización y cierre

6. ¿Cómo califica su nivel de conocimiento en gestión de proyectos?

- Bajo
- Medio
- Alto

7. ¿Su asociación ha trabajado con instituciones públicas o privadas?

- Sí
- No

8. ¿Con cuáles ha tenido mayor dificultad para trabajar?

- Municipalidades
- DINADECO
- ONG
- Empresas privadas
- Organismos de cooperación

9. ¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para gestionar convenios o alianzas?

- Sí
- No
- Parcialmente

10. ¿En cuáles temas considera que necesita mayor capacitación?

- Identificación de problemas comunales
- Formulación de proyectos
- Ejecución de proyectos
- Evaluación de proyectos
- Gestión de recursos
- Elaboración de convenios
- Cooperación internacional
- Liderazgo y resolución de conflictos

11. ¿Prefiere que las capacitaciones sean?

- Teóricas
- Prácticas
- Presenciales
- Virtuales Sincrónicas
- Virtuales Asincrónicas

12. ¿Considera útil contar con un manual práctico para la gestión de proyectos comunales?

- Sí
- No

13. ¿Qué características debería tener ese manual?

- Lenguaje sencillo
- Ejemplos prácticos
- Plantillas
- Pasos claros
- Adaptado a la realidad comunal

14. Desde su experiencia, ¿cuál considera que es la principal dificultad que enfrentan los líderes comunales al desarrollar proyectos?

## **Anexo 2: Minuta De Reunión**

**Fecha:** \_\_\_16/04/2026\_\_\_\_\_

**Hora:** 5:00pm\_\_\_\_\_

**Lugar:** La Unión\_

**Participantes:** Representantes de Asociaciones de la Unión

### **Objetivo de la reunión**

#### **Temas tratados / Observaciones para la Validación del Manual**

- **Adaptabilidad para personas adultas mayores**

Se señaló la importancia de diseñar proyectos inclusivos y accesibles para personas adultas mayores, considerando sus necesidades físicas, cognitivas y tecnológicas. Esto implica ajustar metodologías, horarios, materiales y canales de comunicación que faciliten su participación.

- **Uso de lenguaje sencillo y accesible**

Se recomendó emplear un lenguaje claro, sencillo y comprensible en los documentos, formularios y procesos institucionales, con el fin de facilitar la participación de diversos públicos y evitar barreras de comprensión.

- **Fortalecimiento en creación de indicadores**

Se planteó la necesidad de fortalecer las capacidades técnicas relacionadas con la formulación de indicadores de gestión, resultado e impacto, que permitan medir de forma efectiva el avance y cumplimiento de los objetivos de los proyectos.

- **Capacitación en elaboración de instrumentos**

Se destacó la importancia de brindar formación en el diseño y aplicación de instrumentos de recolección de información, tales como encuestas, entrevistas, listas de cotejo y diagnósticos, para obtener datos confiables y útiles en la toma de decisiones.

- **Metodologías participativas**

Se propuso incorporar metodologías participativas que promuevan la inclusión de las personas beneficiarias y actores involucrados en los procesos de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de proyectos.

- **Ajuste de contenidos a la realidad de la población meta**

Se indicó la necesidad de adaptar los contenidos, estrategias y actividades a las condiciones de la población que forma parte de las asociaciones, garantizando entendimiento de estas.

- **Consultorio de proyectos de cooperación internacional**

Se sugirió la creación de un espacio de asesoría especializado en proyectos de cooperación internacional, orientado a brindar acompañamiento técnico en formulación, búsqueda de fondos y gestión de alianzas estratégicas.

- **Mapeo de actores estratégicos**

Se mencionó la importancia de realizar un mapeo de actores clave, identificando instituciones y organizaciones potenciales que puedan aportar recursos, conocimientos o apoyo a los proyectos.

- **Alianzas con universidades**

Se recomendó fomentar vínculos de cooperación con universidades para impulsar investigaciones conjuntas, prácticas profesionales, voluntariado, capacitación técnica y desarrollo de proyectos de impacto social.

### **Acuerdos**

1. Revisar y recopilar los formularios utilizados por las instituciones correspondientes.
2. Realizar procesos de segmentación según población objetivo y necesidades identificadas.

### **Próximos pasos**

- Propuesta a generar un nuevo proyecto de revisión documental.
- 

- Integrar correcciones solicitadas.
-

**Anexo 3: Manual De Formación Para Líderes Comunales En Gestión De Proyectos Y Cooperación Internacional Como Herramienta Para El Desarrollo Social**

**Universidad Internacional de las Américas**

**MANUAL DE FORMACIÓN PARA LÍDERES  
COMUNALES EN GESTIÓN DE PROYECTOS Y  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL COMO  
HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

**Elaborado por: Lic. Mónica Chinchilla Delgado**

**Abril, 2026**

## **Introducción**

El presente manual para la gestión de proyectos comunales ha sido elaborado como una herramienta que oriente a los líderes comunales, asociaciones de desarrollo y organizaciones comunales para fortalecer sus capacidades de generación, gestión, ejecución y evaluación de proyectos.

Siendo un manual que adopte un enfoque mayormente práctico y de fácil aplicación, dando paso a que se adapte a las realidades locales de cada comunidad a la que se consultó, ocasionando una visión más generalizada.

## **Objetivo General**

Generar una guía que permita a los líderes comunales y asociaciones en el desarrollo de proyectos comunales con orden, participación y sostenibilidad en las localidades de La Unión y Moravia.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades de la comunidad de La Unión y Moravia.
- Promover la gestión de alianzas estratégicas
- Impulsar el desarrollo de proyectos sociales comunales

## **Descripción**

Con relación a las necesidades expresadas por parte de las personas que integran las asociaciones de La Unión y Moravia, se establece un manual basado en ocho pasos puntuales, con el objetivo de establecer una ruta de trabajo más clara. En primera instancia, se basa en la identificación del problema, posterior a la definición del proyecto, su respectiva formulación, gestión de alianzas o financiamiento, ejecución y seguimiento y monitoreo, finalmente guiado a la evaluación de este y su cierre.

## **Identificación De La Necesidad A Nivel Comunal**

El primer paso por desarrollar para la implementación de los proyectos sociales de la comunidad es identificar de manera clara y participativa, la necesidad o las problemáticas que existen dentro de la comunidad. Así, como los elementos que pueden afectar a la misma, principalmente de manera colectiva.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2014), expresa lo siguiente:

La formulación de un proyecto tiene como punto de partida la definición de un problema. Un problema es un conjunto de hechos o circunstancias que afectan negativamente en forma permanente a un determinado grupo de personas y que dificultan o impiden alcanzar un fin (p.6).

Este paso representa la base sobre la cual se va a desarrollar el próximo proyecto y su adecuada identificación. Es importante que a la hora de poder generar el diagnóstico de la comunidad este pueda representar los intereses de las personas participantes de la misma, evitando así que se inclinen a interés de categoría individual.

Bajo esta misma línea, la idea central es poder identificar la situación a la que se quiere dar solución por medio del proyecto, pero también sus causas y consecuencias. Es necesario hacer una revisión del medio que los rodea, para seleccionar factores sociales, económicos o ambientales, entre otros más. Establecer la problemática para poder atacarla de raíz y obtener los mayores beneficios posibles.

¿Cuáles son las acciones para realizar?

- Promover la participación de las personas de la comunidad por medio de grupos focales, para obtener una opinión más cercana de la situación a evaluar.
- Convocar la realización de reuniones, tanto con las comunidades como las asociaciones, para determinar los puntos a evaluar.
- Realizar observación directa de las necesidades y su entorno.
- Determinar el problema o necesidad con relación a criterios que acuerden los gestores del proyecto.

Las acciones presentadas anteriormente, pueden llevarse a cabo por medio de diferentes actividades para recopilar la información necesaria y más atinente para la propuesta del proyecto. Las metodologías promueven una mejor comprensión del contexto de la necesidad o problema, esto logra darle mayor énfasis a la formulación de la propuesta.

Como métodos cualitativos se puede proponer un análisis de la información más general, logrando que las comunidades puedan expresar de una manera más formal sus necesidades. Como métodos cuantitativos, se propone un análisis más guiado a la generación de datos, con el fin de obtener porcentajes o estudio de documentos numéricos que se tenga a disposición. Entre las principales actividades que se pueden realizar son las siguientes:

- Entrevistas
- Grupos focales
- Observación directa
- Diarios de campo
- Encuestas

La importancia de este primer acercamiento a poder identificar y formular el proyecto se encuentra guiada a crear un diagnóstico atinente a la realidad de la comunidad. Debido a esto, es indispensable poder generar un buen estudio y observación, para que cada proyecto se adapte a las necesidades de cada comunidad en específico, a pesar de centrarse en Moravia y La Unión, puede servir de base para replicarse en otras comunidades. Cuando se finalice con este primer proceso se va a encontrar con la necesidad definida y contextualizada a la realidad.

### **Definición Del Proyecto**

El siguiente apartado brinda la oportunidad de generar una orientación más clara para estructurar de manera adecuada la idea del proyecto. Otorgando los pasos, los elementos necesarios que el mismo debe tener y su finalidad. A grandes rasgos, la base de este apartado es poder transformar la necesidad existente en un proyecto que cuente con viabilidad.

Este siguiente apartado termina siendo crucial porque se debe cumplir ciertos pasos para la formulación adecuada. Se especifica las personas beneficiarias, el alcance que el proyecto tendrá. Se establecen una serie de avances guiados a una definición adecuada del proyecto.

- Definir el objetivo general del proyecto
- Definir los objetivos específicos del proyecto
- Identificar a la población beneficiaria del proyecto
- Delimitar el alcance temporal y territorial del proyecto

Establecer el objetivo general del proyecto ayudará a crear una idea de cuáles son los aspectos que se van a estudiar, esta marca la ruta del proyecto. Debido a esto, es fundamental redactarla con el cuidado adecuado, que este tenga un propósito o una finalidad y que se pueda alcanzar con el proyecto, es más amplio e incluye la necesidad puntual que se definió con anterioridad.

Definir los objetivos específicos es la manera de visualizar el paso a paso del proyecto, desde lo que se desea obtener hasta la manera en la que este se va a realizar. Estos ayudan a complementar el objetivo general para poder alcanzarlo.

Identificación de la población beneficiaria, este punto es esencial para establecer las características del proyecto, la manera en la que se va a trabajar y las metodologías de las actividades. Es necesario identificar la población ya que las actividades van a tener ciertas características dependiendo si es población adulta, niños, situación social o económica, edad, algún factor de vulnerabilidad, entre otros elementos que sean determinantes para el desarrollo de la idea.

Delimitación del alcance territorial y temporal, su importancia recae en poder determinar cuál es el periodo de tiempo en el que se va a mantener el proyecto, tres, seis meses o un año, incluso más tiempo, aquí influye los recursos de la asociación y las instituciones con las que se busque trabajar. Igualmente, la delimitación territorial, con el objetivo de esclarecer si se desea trabajar con una comunidad específica o un sector de esta, para determinar la población y el alcance que van a tener con el proyecto.

Al concluir este apartado, se espera obtener la idea central del proyecto, su definición puntual y la estructura final de la propuesta, para proceder a formularlo con base a las características estudiadas.

### **Formulación Del Proyecto**

El siguiente paso que seguir es la formulación del proyecto, con los resultados obtenidos de los procesos anteriores. En primera instancia, se desarrolla el procedimiento a llevar a cabo en el documento, se ordena de manera lógica y puntual las actividades a realizar en el proyecto, así como los recursos que se utilizan y los resultados esperados por parte de todas estas operaciones.

Para la formulación del proyecto se pueden seguir distintos pasos que benefician una estructura adecuada.

- Justificación
- Descripción de actividades y resultados
- Creación del cronograma de actividades
- Personas responsables
- Recursos necesarios

Para la formulación estable de un proyecto es fundamental brindar una justificación que pueda responder al por qué de lo que se planea realizar, debido a esto, es necesario presentar las características fundamentales que se extrajeron de la identificación del problema. Asimismo, si es necesario acompañar la justificación de datos que puedan respaldar el proyecto a realizar, documentos de las reuniones de la asociación, de la municipalidad o el que sea necesario para poder brindar respaldo a las actividades que se van a llevar a cabo. Esta justificación es aún más importante si se requiere trabajar con un presupuesto brindado por alguna entidad.

Dentro de la formulación es indispensable indicar la descripción de las actividades que se van a realizar, como reuniones, capacitaciones o cualquier actividad práctica o teórica que se lleve a cabo y cómo esta se vincula con el objetivo del proyecto. Es importante que dichas actividades se encuentren alineadas a los alcances de quienes cooperan con el proyecto

como de las personas que van a participar y los beneficiarios de este, asimismo, es fundamental que se mencione qué se va a realizar y cómo se va a realizar, a quienes involucra, tanto de parte de la comunidad como de los encargados del proyecto.

Por otro lado, con relación a las actividades que se plantean es indispensable la elaboración de un cronograma, donde se especifique las fechas, actividades, objetivo y personas participantes. Donde se demuestre así el avance del proyecto y la capacidad de generar un producto fructuoso para la población beneficiaria. El cronograma es esencial porque permite visualizar la división de actividades, las horas de duración y aplicarlo de acuerdo con el calendario de atención propuesto, esto brinda un mayor orden a las actividades y que estas puedan desarrollarse adecuadamente.

***Cuadro 1 Cronograma de ejemplo***

Fecha	Objetivo que estudiar	Actividad	Beneficiarios	Persona responsable
Día, mes, año	¿Qué se busca alcanzar con esta actividad?	¿Qué actividad van a realizar?	¿Cuál población beneficiaria va a participar de la actividad?	Persona a cargo de la actividad

Nota. Elaboración propia, 2026.

En lo que respecta a las personas responsables, es importante realizar una división de funciones claras dentro de la organización de las actividades y a lo largo del desarrollo del proyecto, esto con motivo de poder dividir la carga de tiempo y diligencias que conlleva una operación comunitaria. Especificar tanto el encargado principal del proyecto, la persona encargada de la aplicación de los recursos y el resto de las personas participantes.

Finalmente, dentro de esta etapa, se encuentra la asignación de los recursos necesarios para el proyecto. Existen proyectos que van a recibir recursos de diversas maneras, entre ellas se puede encontrar el tema de los materiales que se utilizan para las labores, la logística y transporte en caso de ser necesario, el equipo a utilizar o cualquier otro elemento que sea brindado. De igual forma, para ciertos proyectos se brinda la cooperación monetaria, en este

caso debe contar con la aprobación por parte de la asociación y brindar el respectivo desglose del dinero utilizado.

Cuando se finalice el presente apartado, se da como resultado la formulación del proyecto. El mismo que debe ser aprobado por la dirección de la asociación. Quienes la van a evaluar y devolver con correcciones, dudas o su respectiva aprobación.

## **Gestión De Alianzas**

La generación de alianzas para un proyecto es esencial para alcanzar su finalidad de la manera más adecuada. Dando paso a que sea una de las bases sustanciales para la generación de actividades, para el apoyo en capacitaciones o conocimientos que se desean exponer.

Alcazar, M y Fierro, M (2004) mencionan lo siguiente:

El proceso de formación de alianzas se encuentra influenciado por un elevado número de elementos, tales como condiciones iniciales, inversión necesaria, tipo de estructura de gobierno requerida, contexto en él se realiza el acuerdo, orientación de los socios, forma más adecuada para desarrollar el trabajo conjunto de manera eficiente, etc. El conocimiento de estos elementos es de vital importancia para los partícipes debido a que la gestión del proceso tiene fuertes implicaciones sobre el rendimiento, e influye decisivamente en las motivaciones para continuar o terminar la relación en el tiempo (p.191).

Es importante establecer alianzas estrategias para que los proyectos puedan tener mayor beneficio y contener un importante alcance. Al conocer las características principales del proyecto se puede seleccionar la institución para formar los procesos de cooperación. Lo ideal es poder aliarse con empresas que tenga concordancia con el objetivo del proyecto. Se pueden mencionar diferentes acciones para establecer alianzas.

- Identificar instituciones públicas o privadas
- Elaboración de cartas de solicitud
- Gestión de reuniones
- Establecer convenios

## **Identificación De Instituciones**

Existen diferentes instituciones a lo largo del país que cuentan con años de experiencia en la participación de proyectos comunitarios. Es necesario que se realice un mapeo de instituciones tanto públicas como privadas que cuenten con secciones de colaboración para actividades o proyectos. De igual forma, dentro del mapeo se puede realizar la búsqueda de una institución específica a la que se desee establecer como aliado, debido a que tiene los conocimientos, las bases o recursos que puedan alimentar en proyecto en pro de la comunidad.

Para establecer estas alianzas se deben tener presentes los objetivos centrales del proyecto a realizar, así como los resultados esperados, creando así una estructura para presentar de manera formal la propuesta a los actores que se han buscado y seleccionado. La idea fundamental de establecer alianzas se encuentra encaminada a que en conjunto puedan concluir el proyecto. La construcción de la alianza se debe negociar mediante los representantes de ambas partes, buscando como fin intereses en común, la revisión del proyecto y la posibilidad de seguir trabajando en conjunto en futuros proyectos.

## **Elaboración De Solicitudes**

La elaboración de cartas formales para solicitar el desarrollo de un proyecto en conjunto es esencial para establecer relaciones de cooperación largas, duraderas y estables. En esta se debe introducir las intenciones por parte de la organización, los beneficios mutuos y una invitación formal a poder crear la alianza para el proyecto. Exponiendo los fuertes, necesidades e intenciones que este tiene, se debe invitar a poder generar una convivencia sana, demostrar la importancia de la presencia de este actor en el proyecto, así como el trabajo conjunto. Esto da paso a poder formalizar este acercamiento y lograr acceder al apoyo.

## **Gestión De Reuniones**

Este apartado permite luego de haber enviado la solicitud y presentación de la asociación, poder dar paso a generar reuniones para realizar la introducción del proyecto, los

procesos de negociación y alcanzar acuerdos puntuales que puedan dar paso a la firma del documento de alianza o convenio.

El proceso de negociación para crear alianzas es crucial para obtener beneficios recíprocos y encaminar el proyecto de la manera ideal, siempre generando convenios adecuados para ambas partes.

### **Establecer Convenios**

Las solicitudes presentadas anteriormente, deben estar guiadas a poder firmar un convenio o documento para el desarrollo del proyecto, el mismo debe ser negociado por ambas partes y exponer las responsabilidades de cada uno, los compromisos y el tipo de relación que se va a establecer.

Luego del proceso de negociación establecido con la entidad, se procede a la firma del convenio, en este debe venir redactado con todos los acuerdos a los que llegaron ambas partes. Este proceso de firma de convenios se debe llevar a cabo de manera formal.

López, D (2014), sobre los convenios

La relación interinstitucional se puede generar a través de un convenio, que es la expresión jurídica de esta relación; la cual, se define como la declaración de voluntades de dos o más partes<sup>4,5</sup> de realizar de manera conjunta una acción en beneficio de todas las partes.

Crear convenios lleva a garantizar plenamente un acuerdo formal y por ende un respaldo para la creación y desarrollo adecuado del proyecto. Igualmente, permite que se optimicen los recursos, así como un intercambio de conocimientos y un estudio más profundo de la realidad de cada comunidad.

Al finalizar este apartado se espera haber completado ciertas alianzas estratégicas, establecer los primeros convenios o pasos para generar el desarrollo de estos.

## **Ejecución del proyecto**

Llevar a cabo la puesta en práctica del proyecto es un paso importante dentro de todo el contexto de la comunidad. Aquí se llevan a cabo las actividades que se plantearon dentro del cronograma del proyecto. Se genera unión con la comunidad y se abarca la necesidad planteada.

No obstante, a pesar de cumplir con el plan establecido también es importante llevar una bitácora con las actividades cumplidas para generar respaldo demostrando que el proyecto se está realizando adecuadamente. (Anexo 4). Asimismo, de la mano de este elemento es importante demostrar un uso adecuado y transparente de los recursos financieros y materiales, donde se genere un respaldo de lo que se ha utilizado y cómo se ha utilizado. La redacción de la bitácora ayudará a poder documentar los elementos más importantes, aunado a poder gestionar en caso de alguna situación o imprevisto presentado.

Por otro lado, mantener una comunicación constante con los actores que se encuentran participando dentro del proyecto, no solo las instituciones con convenio si no, la población beneficiaria, esto promueve una mayor coordinación de las actividades y de los avances de los procesos, así como de una mayor participación de la comunidad.

Como parte de este proceso se pueden sugerir diferentes elementos para llevar el control del proyecto. Como, por ejemplo, un plan operativo, este ayuda a marcar la línea de ruta explicando con exactitud las acciones que se van a realizar, las fechas y personas a cargo y las responsabilidades que estos tengan, así como actividades que se encuentren pendientes. Estas planeaciones ayudan a ubicarse en tiempo y duración de las actividades, tanto por día como por semana.

De igual forma, también se establece como recomendación generar actas para las reuniones que se lleven a cabo (Anexo 5). Es importante llevar un control de los acuerdos que se tomaron, así como las decisiones de cara al desarrollo de las actividades o algún cambio en las reuniones.

## **Seguimiento Y Monitoreo**

El seguimiento al desarrollo del proyecto se convierte en un aspecto fundamental para conocer que las actividades se estén realizando con total normalidad y de acuerdo con el cronograma establecido. De igual forma, se necesita medir los avances que se van obteniendo, hacer revisión de cada actividad y evaluar los resultados de cada una y si se alcanzaron los logros esperados.

Asimismo, un factor de interés es poder identificar si existen problemáticas o factores de riesgo que puedan dificultar el desarrollo de las actividades planeadas, estas se deben registrar y reportar, para buscar una solución lo antes posible. Con relación a lo anterior, se aplican acciones correctivas para evitar problemas y se logre completar el proyecto con éxito.

Para cumplir con este apartado y tener mayor orden con respecto a las actividades que se van cumpliendo, se recomienda la generación de informes de avances, los mismos se pueden presentar en los periodos que se establezcan en las reuniones, con el fin de informar los avances, los retos cumplidos y el progreso, así como el desempeño de cada persona miembro y actividad. Dando como resultado que se pueda llevar un control más completo del proyecto.

Este apartado tiene como finalidad lograr la presentación de informes periódicos del avance, demostrando el monitoreo adecuado para el cumplimiento del proyecto.

## **Evaluación Del Proyecto**

Al concluir con el proyecto se lleva a cabo una serie de pasos que puedan generar una evaluación general de los logros alcanzados, de las acciones realizadas y en caso de existir, de elementos que no se hayan completado en su totalidad o actividades que tuvieron que ser cambiadas.

En primera instancia, se debe dar una comparación de los resultados que se obtuvieron con relación a los objetivos planteados, esto logrará determinar si el proyecto llegó a cumplir con todo lo establecido y sus resultados fueron favorables para lo establecido. Esto demuestra la organización adecuada y el buen uso de los materiales brindados.

Otro factor importante para medir de manera adecuada la satisfacción del proyecto y su buen desarrollo es generar una evaluación de las personas involucradas en el proyecto, tanto de los beneficiarios como de los actores a cargo de este, esto permite valorar el impacto generado por el proyecto, principalmente para la comunidad, logrando así conocer la satisfacción de la comunidad.

Al concluir con este apartado se espera completar un informe de evaluación del proyecto, tomando en cuenta todos los detalles, aspectos positivos y negativos de este, creando una visión general de la finalización de las actividades. (Anexo 6).

### **Cierre Del Proyecto**

Al concluir en su totalidad con el proyecto y sus respectivas actividades se elabora un informe final. Este debe contener un resumen general de todas las actividades que se llevaron a cabo, las personas participantes y los resultados que se obtuvieron, aunado a esto, los logros alcanzados y conclusiones con relación a todo el proceso.

El informe final ayuda a generar un recorrido de las actividades realizadas, de los beneficios obtenidos, así como de elementos que se pueden cambiar o mejorar con relación a una continuidad del proyecto o inclusive para el desarrollo de nuevos proyectos.

Aunado al informe final, es una buena práctica generar un plan de sostenibilidad, de acuerdo con la naturaleza del proyecto, este se encuentra guiado a poder crear estrategias específicas para que los resultados del proyecto perduren en el tiempo.

Esto demuestra un nivel de compromiso de parte de la asociación con la comunidad, se busca definir próximas líneas de acción para generar mayor impacto y plantear bases para próximos proyectos.

Bajo esta misma línea se recomienda presentar un informe de rendición de cuentas con relación a temas presupuestarios y generales, que se haya trabajado directamente con una institución, para garantizar mayor transparencia entre las partes, así como confiabilidad para las instituciones. Al finalizar este apartado, se genera el cierre total del proyecto, la presentación de documentos y la observación de los beneficios para la comunidad.

## **Anexo 4: Machote De Bitácora De Proyecto**

### **1. Información General**

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Organización responsable: \_\_\_\_\_

Responsable del proyecto: \_\_\_\_\_

Periodo de ejecución: \_\_\_\_\_

Número de bitácora: \_\_\_\_\_

Fecha de registro: \_\_\_\_\_

Lugar de ejecución: \_\_\_\_\_

### **2. Objetivo de la bitácora**

La presente bitácora tiene como finalidad documentar de manera sistemática las actividades realizadas en el marco del proyecto, con el propósito de generar respaldo técnico, evidenciar el cumplimiento del plan de trabajo, demostrar el uso adecuado y transparente de los recursos financieros y materiales, y facilitar la gestión ante eventuales situaciones imprevistas.

### **3. Registro de actividades realizadas**

Fecha	Actividad ejecutada	Responsable(s)	Evidencia generada	Estado

### **4. Descripción detallada de actividades**

En este apartado se describen de forma narrativa las actividades ejecutadas, indicando:

- Contexto de la actividad.
- Desarrollo de esta.
- Participantes involucrados.
- Resultados obtenidos.

- Relación con el plan de trabajo.

## 5. Registro y uso de recursos

### 5.1 Recursos financieros

Fecha	Concepto	Monto	Fuente de financiamiento	Comprobante

### 5.2 Recursos materiales

Fecha	Recurso utilizado	Cantidad	Actividad vinculada

## 6. Situaciones imprevistas y acciones correctivas (en caso de ocurrir)

Descripción del imprevisto: \_\_\_\_\_

Fecha de ocurrencia: \_\_\_\_\_

Impacto en el proyecto: \_\_\_\_\_

Medidas adoptadas: \_\_\_\_\_

Resultado de la gestión: \_\_\_\_\_

## 7. Evaluación de avance

Actividades planificadas para el periodo:	Actividades ejecutadas:	Porcentaje de cumplimiento estimado:	Observaciones generales:

## **8. Anexos**

- Fotografías
- Listas de asistencia
- Facturas y comprobantes
- Actas
- Evidencias digitales

Nombre del encargado:

Cargo:

Firma:

## Anexo 5: Acta de Reunión

Nombre de la Asociación

Acta De Reunión N.º \_\_\_\_\_

**Asociación / Grupo encargado:**

\_\_\_\_\_

**Proyecto:**

\_\_\_\_\_

**Lugar de la reunión:**

\_\_\_\_\_

**Fecha:**

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Hora de inicio:**

\_\_\_\_\_

**Hora de finalización:**

\_\_\_\_\_

### 1. Lista de Asistentes

Nombre completo

Cargo

Firma

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Ausentes (si aplica):**

\_\_\_\_\_

### 2. Orden del Día

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

### 3. Desarrollo de la Reunión

Se inicia la reunión a las \_\_\_\_ horas, con la bienvenida por parte de \_\_\_\_\_.  
En relación con el primer punto del orden del día, se expone que \_\_\_\_\_.  
Posteriormente, se analiza \_\_\_\_\_, donde los participantes manifiestan que \_\_\_\_\_.

#### 4. Acuerdos y Compromisos

N°	Acuerdo	Responsable	Fecha de cumplimiento
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

#### 5. Observaciones (si aplica)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 6. Próxima Reunión:

**Fecha propuesta:**

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Hora:**

\_\_\_\_\_

**Lugar:**

\_\_\_\_\_

Sin más asuntos que tratar, se da por finalizada la reunión a las \_\_\_\_\_ horas del mismo día.

Nombre del encargado:

Cargo:

Firma:

## **Anexo 6: Informe Final De Proyecto**

Nombre del Proyecto: \_\_\_\_\_

Responsable del Proyecto: \_\_\_\_\_

Asociación: \_\_\_\_\_

Periodo del proyecto: \_\_\_\_\_

Fecha de Presentación: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

### **1. Resumen Ejecutivo**

Describir de manera puntual el propósito del proyecto, principales actividades realizadas, resultados obtenidos y conclusiones más relevantes. De dos a tres páginas.

---

---

---

### **2. Antecedentes**

Explicar el contexto que dio origen al proyecto, problemática identificada y justificación.

---

---

---

### **3. Objetivos del Proyecto**

Objetivo General:

---

Objetivos Específicos:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

#### 4. Metodología

Describir el enfoque utilizado, técnicas aplicadas, población beneficiaria y etapas del proyecto.

---

---

---

#### 5. Actividades Realizadas

Detalle cronológico de las actividades ejecutadas:

Actividad realizada	Fecha de inicio	Fecha de finalización

#### 6. Resultados Obtenidos

Describir los principales resultados alcanzados en relación con los objetivos planteados.

#### 7. Indicadores de Cumplimiento

Objetivo	Meta	Resultado

#### 8. Uso de Recursos

Recursos Financieros: \_\_\_\_\_

Recursos Materiales: \_\_\_\_\_

## **9. Dificultades y Lecciones Aprendidas**

Describir obstáculos enfrentados durante la ejecución y aprendizajes obtenidos.

---

---

## **10. Conclusiones y Recomendaciones**

Presentar conclusiones generales del proyecto y recomendaciones para futuras iniciativas.

---

## **11. Anexos**

Incluir documentos de respaldo, fotografías, listas de asistencia u otras evidencias necesarias.

---

Nombre del encargado:

Cargo:

Firma: