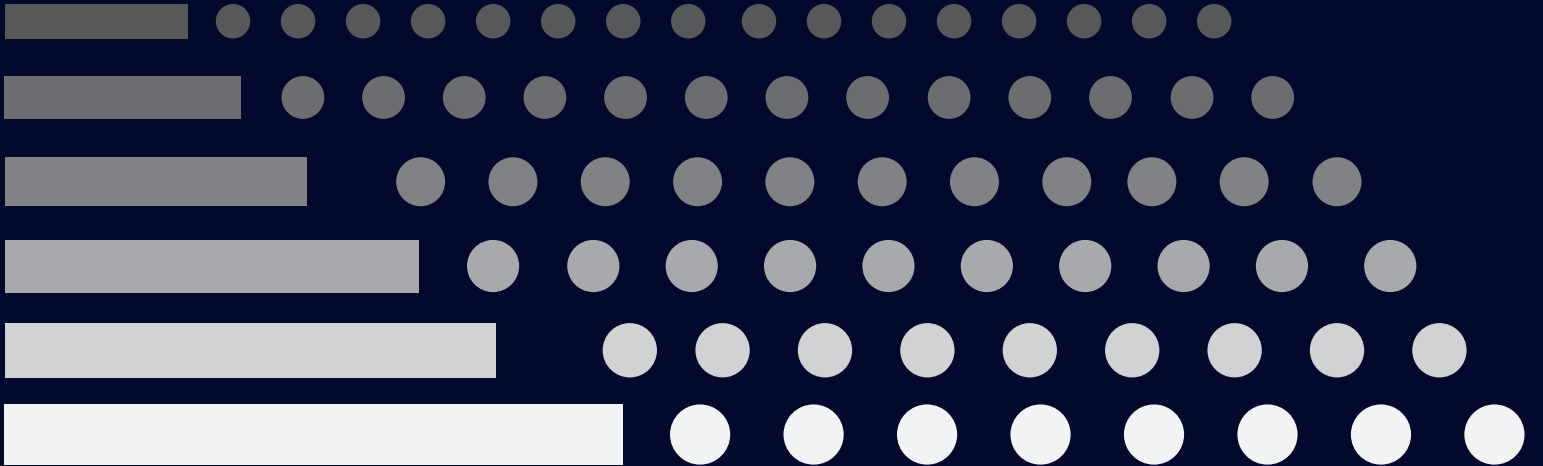


REVISTA
CIRIEC
COSTA RICA





REVISTA DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA;
CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE LA ECONOMÍA
PÚBLICA, SOCIAL Y COOPERATIVA, COSTA RICA.



.....
Volumen 4, Número 1, Enero-Diciembre, 2025
e-ISSN:2215-65774
.....

Créditos

Director

Federico Li Bonilla

Edición

Federico Li Bonilla

Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Diseño, Diagramación y artes finales

Juan Pablo Cordero Araya

EUNED

Portada

Juan Pablo Cordero Araya

EUNED

Coordinador Edición Editorial

Ely Fabricio Marín Hernández

Correspondencia dirigirse a:

Revista CIRIEC Costa Rica
Universidad Estatal a Distancia
Mercedes de Montes de Oca,
San José, Costa Rica
Apartado 474-2050

Dirección del correo electrónico de la revista CIRIEC Costa Rica:

revistacirieccr@uned.ac.cr
revistasecauned.com/index.php/ciriec

Consejo Editorial

Rodrigo Arias Camacho

Presidente CIRIEC-Costa Rica
Universidad Estatal a Distancia,
Costa Rica
ararias@uned.ac.cr

Federico Li Bonilla

Director Ejecutivo CIRIEC-Costa Rica
Universidad Estatal a Distancia,
Costa Rica
fli@uned.ac.cr

Juan Fernando Álvarez Rodríguez

Pontificia Universidad Javeriana,
Colombia
alvarez_juan@javeriana.edu.co

María Teresa Cancelo Márquez

Universidad Santiago de Compostela,
España
maite.cancelo@usc.es

Nuria Baeza Roca

Cooperativa Servicios Energéticos C y C
(AeioLuz),
España
nuria.baeza@aeioluz.com

Comité Científico

Fabian Salazar Villano
Escuela de Administración Pública
Colombia
fabian.salazar@esap.edu.co

Rodolfo Martínez Gutiérrez
Tecnológico Nacional de México
Campus Tijuana
México
rodolfo.martinez@tectijuana.edu.mx

Leandro Morais
Universidad Paulista, Brasil
lpmorais@gmail.com

Antonio González Rojas
Universidad de Valencia, España
antonio.gonzalez-rojas@uv.es

Isabel Giménez Zuriaga
Directora General Fundación de Estudios
Bursátiles y Financieros, España
igimenez@febf.org

Sandra López de Mesa , CIRIEC
Colombia
Daniel Menezes de la Universidad
FACAM de Brasil
nagao.menezes@gmail.com

Edwin Castillo Arias
UNED-Costa Rica Universidad Estatal a
Distancia, Costa Rica
ecastilloa@uned.ac.cr

Trinidad Vásquez Ruano
Universidad de Jaén, España
tvazquez@ujaen.es

Paula Miranda Sánchez
Tercer Sector/Innovación Pontifica
Universidad Católica de Chile, Chile
paulamiranda@uc.cl


Lina Yubicely Blanco Cardona
Investigadora de Economía Social y
Solidaria, independiente, Colombia
ybcardona@gmail.com

Elisa Lanas Medina
Coordinadora de la Especialización
en
Economía Popular y Solidaria
Universidad Andina Simón Bolívar,
Ecuador
elisa.lanas@uasb.edu.ec

PRESENTACIÓN

Estableciendo un nuevo trayecto para el desarrollo territorial de Costa Rica.

La compilación de estudios y vivencias presentes en estas memorias ofrece una representación vívida y persuasiva de Costa Rica en un punto de inflexión en su evolución. Representa la representación de una nación reconocida por su compromiso con la paz y la naturaleza, aunque aún enfrenta significativas desigualdades y desafíos, particularmente en sus regiones rurales y costeras. Estas investigaciones trascienden el simple diagnóstico; evidencian un consenso robusto en torno a un nuevo modelo de desarrollo participativo, impulsado por la institución universitaria, y construido desde el inicio. Durante un período prolongado, el desarrollo ha sido planificado desde el centro y ejecutado en las periferias. Este trabajo representa una clara desviación de dicho modelo. Por ejemplo, el proyecto “NODOS” en las regiones de Guanacaste y la península de Nicoya se fundamenta en una filosofía que aspira a modificar la convencional planificación de arriba hacia abajo mediante la implementación de un “Proceso de consulta participativo” para comprender la visión propia de la comunidad respecto a su futuro. Este mismo código moral constituye el núcleo del proyecto en Upala, uno de los cantones más desfavorecidos de la nación. La administración local y la Universidad Estatal a Distancia (UNED) están colaborando en la formulación de una política de desarrollo municipal mediante la implementación de talleres comunitarios y consultas con líderes locales. Este enfoque reconoce una premisa fundamental: los individuos que se ven afectados por la transformación deben aceptarla; dicha transformación no puede ser impuesta. Existen numerosos desafíos similares en estas diversas regiones, desde las zonas agrícolas de la Región Huetar Norte hasta las comunidades costeras de Talamanca. Se observa una persistente “deficiencia en el enfoque empresarial” entre los agricultores, lo que no solo les permite sobrevivir, sino que también les impide llevar a cabo actividades comerciales. Se identifican comunidades con un considerable potencial; sin embargo, su desarrollo se ve obstaculizado por escasos niveles educativos y la complejidad inherente al proceso de obtención de financiamiento gubernamental. Se percibe la amenaza inminente del cambio climático, que impacta de manera desmedida a comunidades vulnerables cuyas existencias se sustentan en la tierra y el mar. Además, se pueden observar indicadores de desarrollo que evidencian las significativas discrepancias en el acceso a la educación, la atención sanitaria y las oportunidades laborales que persisten fuera del área central de la región. La institución universitaria comprometida constituye el motor primordial para el avance frente a estos retos. La Universidad Estatal a Distancia (UNED) no permanece pasiva ante dichas narrativas. Se trata de un agente crítico que teje una trama de respaldo y empoderamiento mediante cada iniciativa. El rol que desempeña es multifacético y fluctuante. La Universidad Nacional del Empleo (UNED) está “estimulando el pensamiento empresarial” en la Región Huetar Norte mediante la provisión de formación esencial en administración, finanzas y mercadeo, contribuyendo



a la transformación de fincas en empresas viables. Esta promesa trasciende el ámbito académico. La UNED está estableciendo una presencia física en localidades costeras distantes mediante la creación de alianzas estratégicas público-privadas, tal como la que se instauró con la Cámara de Turismo y Comercio del Caribe Sur (CATCCAS) en Talamanca. Esto conllevará no solo la educación superior, sino también la creación de un núcleo para la implementación de proyectos comunitarios y el fomento del crecimiento económico. La institución académica reconoce que su función no se circunscribe únicamente a la entrega de títulos, sino que también debe actuar como un catalizador para el progreso territorial. Esto demanda un compromiso interno significativo, tal como lo evidencia el empeño de la Sede UNED Nicoya en la implementación de una “innovación transformativa” en su propio modelo de atención a la educación superior. Adicionalmente, garantiza la celeridad y flexibilidad de sus procesos administrativos para satisfacer las demandas de un conjunto estudiantil heterogéneo y geográficamente disperso. El futuro representado en estas páginas se caracteriza por su robustez y valor añadido. En el futuro, las comunidades no se limitarán a la producción primaria. En lugar de ello, se emplearán sus principales recursos para la creación de nuevos servicios, la promoción de la agricultura sostenible y el fomento del turismo. Se anticipa un futuro en la organización del capital social; en las redes de confianza y colaboración dentro de las comunidades se utiliza para integrar las herramientas contemporáneas como la inversión en parámetros de inversión y construir resiliencia frente a fluctuaciones climáticas. En el futuro, se espera que el sector privado comprenda que la inversión en la salud y bienestar de los trabajadores y la comunidad no es meramente una acción filantrópica, sino una contribución directa a la sostenibilidad y mejora de los resultados financieros a través de una sólida Responsabilidad Social Corporativa (CSR). En última instancia, esta compilación de trabajos proporciona más que meramente un conjunto de estudios académicos independientes. Los diversos autores sostienen que el avance no se deriva de un plan grandioso, sino de la adquisición gradual y continua de habilidades, promoviendo la colaboración y otorgando mayor autoridad a los actores locales. Se evidencia que las estrategias de desarrollo más efectivas son aquellas que prestan atención a los habitantes de la localidad y proporcionan a estos los instrumentos necesarios para edificar su propia trayectoria futura.

Dr. Juan Fernando Álvarez
Dr. Federico LI

CONTENIDO

- 7 Riesgos climáticos y seguros paramétricos: el capital social organizacional como motor para la resiliencia comunitaria en la economía social.
- 14 La Responsabilidad Social Empresarial como iniciativa de desarrollo sostenible y su implicación en bienestar laboral de los trabajadores.
- 34 Modelo de atención al estudiantado en la Sede UNED Nicoya: introducción de algunos elementos de innovación transformativa para la mejora continua.
- 47 Alianzas públicas-privadas para el desarrollo de los Pueblos Costeros de Talamanca.
- 52 Como determinar un liderazgo en una asociación de la zona rural con estrategias Sostenibles para fomentar el Desarrollo en la zona con la colaboración de la Universidad Estatal a Distancia, para el cumplimiento de políticas públicas
- 60 Identificación participativa de potencialidades de desarrollo en los territorios con influencia guanacasteca.
- 78 Creación política pública Municipal Upala: Retos y oportunidades
- 83 Fomento del pensamiento empresarial en personas agroproductoras en la Región Huetar Norte: alcances y carencias.

Riesgos climáticos y seguros paramétricos: el capital social organizacional como motor para la resiliencia comunitaria en la economía social

Oscar R Sanabria Garro

Universidad Estatal a Distancia
ORCID iD 0000-0002-7754-7130

INTRODUCCIÓN

El cambio climático representa una de las principales amenazas para las sociedades contemporáneas, afectando de manera significativa a las poblaciones más vulnerables y exacerbando las desigualdades preexistentes. Los eventos climáticos extremos, como sequías, inundaciones y tormentas severas, no solo destruyen infraestructuras y medios de vida, sino que perpetúan ciclos de pobreza y exclusión económica (Fitzpatrick, 2014). Ante este contexto, surge la necesidad imperiosa de contar con herramientas de gestión de riesgos climáticos que promuevan la resiliencia comunitaria (Linnerooth-Bayer & Hochrainer-Stigler, 2015).

Entre las diversas soluciones disponibles, los seguros paramétricos han ganado reconocimiento como un mecanismo eficiente para mitigar los riesgos asociados a los fenómenos climáticos. A diferencia de los seguros tradicionales, los seguros paramétricos se activan mediante la medición de índices climáticos predefinidos, lo que garantiza una respuesta rápida y eficaz ante desastres. Sin embargo, la adopción y escalabilidad de estos instrumentos en comunidades vulnerables sigue siendo limitada (de Janvry et al., 2014).

En este escenario, el capital social organizacional se presenta como un marco teórico prometedor para abordar los desafíos del escalamiento de los seguros paramétricos. Las relaciones de confianza, las redes de cooperación y la participación democrática dentro de las comunidades pueden facilitar la integración de estos productos financieros, promoviendo una innovación social orientada a fortalecer el tejido económico y social (Saz-Gil et al., 2021).

Este ensayo responde a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo puede un capital social organizacional bien configurado facilitar el escalamiento de los seguros paramétricos como herramienta de transferencia de riesgos climáticos en comunidades vulnerables, y qué impacto tiene esta interacción en la economía social y solidaria?

La economía social, al centrarse en los principios de solidaridad, equidad y sostenibilidad, encuentra en el capital social organizacional una oportunidad para promover la justicia climática y la resiliencia comunitaria. La presente investigación examina cómo la sinergia entre el capital social y los seguros paramétricos no solo mitiga los efectos de los desastres climáticos, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y la autosuficiencia de las comunidades, en consonancia con los objetivos de la economía social.

RIESGOS CLIMÁTICOS Y SU IMPACTO EN LAS COMUNIDADES VULNERABLES

El cambio climático ha intensificado la frecuencia y magnitud de los fenómenos climáticos extremos, afectando con mayor fuerza a las regiones que carecen de infraestructura y recursos adecuados para enfrentarlos. Las comunidades rurales, en particular, dependen en gran medida de sectores como la agricultura, la pesca y la ganadería, que son extremadamente sensibles a las variaciones climáticas. (Helgeson et al., 2013) Estos impactos climáticos generan pérdidas económicas, aumentan la inseguridad alimentaria y perpetúan la pobreza en los territorios afectados (Fitzpatrick, 2014).

La gestión efectiva de los riesgos climáticos se ha convertido en una prioridad para los responsables políticos y las organizaciones internacionales. Sin embargo, los enfoques convencionales de gestión del riesgo climático, centrados en la asistencia post-desastre, han demostrado ser insuficientes (Carter et al., 2007). En su lugar, es necesario desarrollar mecanismos financieros innovadores que permitan a las comunidades anticiparse y mitigar los efectos de los desastres climáticos de manera más efectiva (Panda et al., 2013).

SEGUROS PARAMÉTRICOS: UN ENFOQUE INNOVADOR PARA LA TRANSFERENCIA DE RIESGOS CLIMÁTICOS

Los seguros paramétricos representan una herramienta financiera innovadora que permite la transferencia de riesgos asociados a fenómenos climáticos adversos. En lugar de evaluar daños específicos tras un desastre, estos seguros se basan en la medición de índices climáticos predefinidos, como la precipitación o la temperatura, lo que permite una activación rápida de los pagos cuando se alcanza un umbral determinado.

Ventajas de los seguros paramétricos:

- Respuesta inmediata: los pagos se activan de manera automática, lo que permite a las comunidades afectadas acceder a los fondos de manera rápida y oportuna.
- Reducción de costos operativos: al no requerir una evaluación in situ de los daños, los costos administrativos y operativos de los seguros paramétricos son menores en comparación con los seguros tradicionales.
- Transparencia y predictibilidad: la utilización de índices objetivos y verificables reduce las controversias y aumenta la confianza en el sistema.

EL CAPITAL SOCIAL ORGANIZACIONAL COMO MARCO PARA EL ESCALAMIENTO DE LOS SEGUROS PARAMÉTRICOS

El capital social organizacional es un concepto que abarca las redes de confianza, normas compartidas y relaciones de cooperación que facilitan la acción colectiva dentro de una comunidad. En el contexto de los seguros paramétricos, un capital social bien configurado puede ser la clave para superar las barreras de adopción y escalabilidad.

Componentes del capital social organizacional:

- **Confianza y cooperación:** las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad y con las instituciones externas facilitan la adopción de herramientas financieras innovadoras como los seguros paramétricos.
- **Participación democrática:** la participación de las comunidades en el diseño y ajuste de los productos financieros asegura que los seguros sean pertinentes y adecuados a sus necesidades.
- **Redes de cooperación:** las redes entre cooperativas, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y gobiernos locales permiten la creación de sinergias que optimizan la implementación de seguros paramétricos y facilitan su escalamiento.

PROBLEMAS ENFRENTADOS POR LOS SEGUROS PARAMÉTRICOS Y SOLUCIONES PROPUESTAS

A pesar de los beneficios potenciales de los seguros paramétricos, su adopción ha enfrentado varios desafíos en las comunidades vulnerables. A continuación, se describen algunos de los problemas clave y las soluciones propuestas basadas en el capital social organizacional.

Falta de infraestructura para el monitoreo climático

Uno de los mayores desafíos es la falta de infraestructura adecuada para recopilar y monitorear datos climáticos precisos en tiempo real. En muchas áreas rurales y comunidades vulnerables, la ausencia de estaciones meteorológicas y tecnologías de monitoreo impide una medición confiable de los índices climáticos necesarios para activar los seguros paramétricos.

Solución propuesta: La creación de redes cooperativas puede facilitar el acceso a recursos compartidos, como estaciones meteorológicas comunitarias. A través de la cooperación interinstitucional y el apoyo de ONGs, las comunidades podrían implementar infraestructuras mínimas necesarias para el monitoreo climático, apoyadas por fondos de desarrollo o alianzas con gobiernos y organizaciones internacionales.

Complejidad técnica y falta de comprensión comunitaria

Los seguros paramétricos a menudo son percibidos como productos complejos y difíciles de entender para los agricultores y comunidades locales. Esto genera desconfianza hacia los productos financieros y puede limitar la adopción de los seguros. La falta de educación financiera y acceso a información adecuada también agravan este problema.

Solución propuesta: El capital social organizacional promueve la confianza y la educación comunitaria. A través de programas de capacitación participativos, los líderes comunitarios y cooperativas pueden actuar como agentes de información, ayudando a traducir los productos de seguros a un lenguaje claro y accesible para la población.

Costos iniciales elevados

Aunque los seguros paramétricos pueden ser más eficientes en términos de costos a largo plazo, los costos iniciales de implementación y primas pueden ser prohibitivos para muchas comunidades vulnerables. Esto limita su accesibilidad, especialmente en contextos de bajos ingresos.

Solución propuesta: El capital social organizacional permite el escalamiento colaborativo mediante la formación de cooperativas o asociaciones comunitarias que compartan los costos iniciales. Además, las redes de cooperación podrían permitir la negociación conjunta con proveedores de seguros, reduciendo los costos mediante la creación de economías de escala.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) ABORDADOS POR LA PROPUESTA

La presente propuesta de integración del capital social organizacional en la adopción y escalamiento de los seguros paramétricos abarca diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, promoviendo la resiliencia comunitaria frente a los riesgos climáticos y fomentando la justicia social y económica. A continuación, se describen los ODS relevantes y cómo esta propuesta contribuye a su cumplimiento:

ODS 1: Fin de la pobreza

La implementación de seguros paramétricos ayuda a proteger a las comunidades vulnerables de las pérdidas económicas causadas por desastres climáticos, reduciendo la vulnerabilidad y ayudando a romper el ciclo de pobreza. Esta propuesta promueve la adopción de seguros como una herramienta para la seguridad financiera en contextos vulnerables.

ODS 2: Hambre cero

Los seguros paramétricos protegen los medios de vida agrícolas, reduciendo los riesgos que afectan la producción de alimentos en comunidades rurales. Al garantizar que los agricultores puedan recuperarse rápidamente de los eventos climáticos extremos, se contribuye a la seguridad alimentaria en regiones afectadas por sequías, inundaciones y otros desastres.

ODS 10: Reducción de las desigualdades

El acceso a seguros paramétricos en comunidades vulnerables contribuye a reducir las desigualdades, brindando herramientas financieras innovadoras que permiten gestionar los riesgos climáticos. El capital social organizacional garantiza que incluso las comunidades más desfavorecidas tengan acceso a mecanismos de protección financiera.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles

La resiliencia climática es esencial para el desarrollo sostenible de las comunidades. La propuesta fortalece las capacidades comunitarias para gestionar los riesgos climáticos, asegurando que los seguros paramétricos sean parte de una estrategia integral para construir comunidades más resilientes y sostenibles frente a los desastres naturales.

ODS 13: Acción por el clima

Los seguros paramétricos son una herramienta clave para la adaptación climática, permitiendo a las comunidades mitigar los impactos de los fenómenos extremos. Esta propuesta fomenta la integración de los seguros en las políticas nacionales de gestión del riesgo climático, contribuyendo directamente a la acción climática mediante soluciones innovadoras y escalables.

METODOLOGÍA: CONFIGURACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL PARA APOYAR EL ESCALAMIENTO DE LOS SEGUROS PARAMÉTRICOS

La metodología propuesta se basa en el fortalecimiento del capital social organizacional para facilitar el escalamiento de los seguros paramétricos. Se estructura en cuatro etapas clave:

Etapas 1: diagnóstico y mapeo del capital social

En esta primera etapa, se llevará a cabo un diagnóstico detallado del capital social existente en las comunidades objetivo. Este diagnóstico incluirá la evaluación de los niveles de confianza entre los miembros de la comunidad, la identificación de redes de cooperación y la determinación de las capacidades organizativas locales. El objetivo de esta etapa es identificar las fortalezas y debilidades del capital social en cada comunidad para orientar los siguientes pasos.

Etapas 2: fortalecimiento de redes de cooperación

En la segunda etapa, se buscará fortalecer las redes de cooperación entre las comunidades y las instituciones financieras, meteorológicas y gubernamentales. Esto incluirá la creación de programas de capacitación para líderes comunitarios y miembros de cooperativas, con el objetivo de empoderar a las comunidades para que puedan gestionar y adoptar los seguros paramétricos de manera efectiva. Asimismo, se promoverá la creación de alianzas estratégicas entre las comunidades y los proveedores de seguros para facilitar el acceso a productos financieros innovadores.

Etapas 3: diseño participativo de seguros paramétricos

En esta etapa, se involucrará a las comunidades en el proceso de diseño de los productos de seguros paramétricos. A través de talleres participativos, los miembros de la comunidad podrán contribuir a la definición de los índices climáticos más relevantes para sus contextos específicos, ajustando las coberturas y términos de los seguros para que respondan mejor a sus necesidades locales.

Etapas 4: evaluación y monitoreo del impacto

Finalmente, se establecerá un sistema de monitoreo y evaluación para medir el impacto de los seguros paramétricos en la resiliencia climática y la seguridad económica de las comunidades. Se utilizarán indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad de los productos financieros, el nivel de adopción comunitaria y la mejora de la capacidad de respuesta ante desastres climáticos.

SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS ENFRENTADOS

Falta de infraestructura para el monitoreo climático

La creación de redes comunitarias y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas puede facilitar el acceso a estaciones meteorológicas y tecnologías de monitoreo climático en las zonas rurales.

Complejidad técnica

A través de programas de capacitación y educación financiera, se puede reducir la complejidad percibida de los seguros paramétricos, asegurando que los miembros de las comunidades comprendan cómo funcionan estos productos y puedan tomar decisiones informadas.

Costos iniciales elevados

Las cooperativas y asociaciones comunitarias pueden actuar como intermediarios para negociar primas más accesibles y compartir los costos iniciales entre sus miembros, facilitando el acceso a los seguros paramétricos.

CONCLUSIÓN

El capital social organizacional ofrece un marco sólido para superar los desafíos que enfrentan los seguros paramétricos en la gestión de riesgos climáticos. A través del fortalecimiento de las redes comunitarias, la participación democrática y la cooperación, los seguros paramétricos pueden volverse una herramienta efectiva y accesible para mitigar los impactos de los desastres climáticos, especialmente en las comunidades más vulnerables. Además, esta propuesta contribuye directamente a varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fomentando la resiliencia y el desarrollo económico en el marco de la economía social.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar la creación de redes comunitarias: Es fundamental fortalecer las redes de cooperación entre las comunidades vulnerables y las instituciones públicas y privadas que ofrecen seguros paramétricos. Esto puede lograrse mediante la formación de cooperativas y la creación de alianzas estratégicas con ONGs y gobiernos locales.
2. Facilitar el acceso a la infraestructura tecnológica: La falta de infraestructura de monitoreo climático es un gran obstáculo para la adopción de seguros paramétricos. Se recomienda fomentar inversiones en estaciones meteorológicas y tecnologías de monitoreo en áreas rurales, a través de programas de financiación pública o alianzas público-privadas.
3. Implementar programas de educación financiera: Para superar las barreras de comprensión de los productos de seguros paramétricos, se deben desarrollar programas de capacitación y educación financiera dirigidos a las comunidades locales. Los líderes comunitarios y miembros de cooperativas pueden ser capacitados como facilitadores.
4. Promover el diseño participativo de productos financieros: Involucrar a las comunidades en el diseño de los seguros paramétricos es esencial para que estos productos se adapten a las realidades locales. El diseño participativo garantiza que los seguros paramétricos sean percibidos como soluciones relevantes y de confianza.
5. Integrar los seguros paramétricos en las políticas públicas: Las políticas nacionales de gestión del riesgo climático deben incluir los seguros paramétricos como una herramienta clave. Esto puede lograrse a través de la colaboración entre gobiernos, instituciones financieras y comunidades, asegurando la sostenibilidad a largo plazo de estos productos.

6. Evaluación continua del impacto: Es necesario establecer sistemas de evaluación continua para medir el impacto social y económico de los seguros paramétricos en las comunidades. Este seguimiento permitirá realizar ajustes en el diseño de los seguros y garantizará que sigan siendo eficaces en la reducción de riesgos.

REFERENCIAS

- Carter, M., Little, P., Mogue, T., & Negatu, W. (2007). Poverty Traps and Natural Disasters in Ethiopia and Honduras. *World Development*, 35(5), 835–856. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2006.09.010>
- de Janvry, A., Dequiedt, V., & Sadoulet, E. (2014). The demand for insurance against common shocks. *Journal of Development Economics*, 106, 227–238. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2013.10.001>
- Fitzpatrick, T. (2014). *Climate change and poverty*. Policy Press. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781447300878.001.0001>
- Helgeson, J. F., Dietz, S., & Hochrainer-Stigler, S. (2013). Vulnerability to Weather Disasters: the Choice of Coping Strategies in Rural Uganda. *Ecology and Society*, 18(2), art2. <https://doi.org/10.5751/ES-05390-180202>
- Linnerooth-Bayer, J., & Hochrainer-Stigler, S. (2015). Financial instruments for disaster risk management and climate change adaptation. *Climatic Change*, 133(1), 85–100. <https://doi.org/10.1007/s10584-013-1035-6>
- Panda, A., Sharma, U., Ninan, K. N., & Patt, A. (2013). Adaptive capacity contributing to improved agricultural productivity at the household level: Empirical findings highlighting the importance of crop insurance. *Global Environmental Change*, 23(4), 782–790. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.03.002>
- Saz-Gil, I., Bretos, I., & Díaz-Foncea, M. (2021). Cooperatives and Social Capital: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research. *Sustainability*, 13(2), 534. <https://doi.org/10.3390/su13020534>

La Responsabilidad Social Empresarial como iniciativa de desarrollo sostenible y su implicación en bienestar laboral de los trabajadores.

Corporate Social Responsibility as a sustainable development initiative and its involvement in the well-being of workers.

Nydia Vega Artavia

Universidad de Valencia, Doctoranda, España

Abstrac

This research studies how organizations that engage in CSR initiatives and implement sustainability practices both internally and externally obtain positive results in the well-being of their employees, which translate into development for them and their communities, improving the quality of life of stakeholders and promoting sustainable development.

This study presents a theoretical review of the topics of CSR, Stakeholders, well-being at work, sustainability, and performs an analysis of business success stories around CSR and well-being at leading Costa Rican companies in these two fields, based on the results obtained by the company MERCO.

KEYWORDS: CSR, WELL-BEING AT WORK, STAKEHOLDERS AND SUSTAINABILITY

Resumen

En esta investigación se estudia cómo las organizaciones que se implican en iniciativas de RSE, e implementan prácticas de sostenibilidad tanto a nivel interno como externo, obtienen resultados positivos en el bienestar laboral de sus trabajadores, que se traducen en desarrollo para ellos y sus comunidades, mejorando la calidad de vida de los grupos de interés y la promoción del desarrollo sostenible.

En este estudio se muestra una revisión teórica de los temas de RSE, Grupos de interés, bienestar laboral, sostenibilidad, y se realiza un análisis de casos de éxito empresarial en materia de RSE y Bienestar laboral de empresas costarricenses líderes en estos dos campos, con base en los resultados obtenidos por la empresa MERCO.

PALABRAS CLAVE: RSE, BIENESTAR LABORAL, PARTES INTERESADAS Y SOSTENIBILIDAD

Résumé

Cette recherche étudie comment les organisations qui s'engagent dans des initiatives de RSE et mettent en œuvre des pratiques de durabilité tant en interne qu'en externe obtiennent des résultats positifs en matière de bien-être de leurs employés, ce qui se traduit par un développement pour eux et leurs communautés, améliorant la qualité de vie des parties prenantes et promouvant le développement durable. Cette étude présente une revue théorique des sujets de la RSE, des parties prenantes, du bien-être au travail, de la durabilité, et effectue une analyse des histoires de succès d'entreprises autour de la RSE et du bien-être au travail dans les principales entreprises costariciennes dans ces deux domaines, basée sur les résultats obtenus par la société MERCO.

MOTS-CLÉS: RSE, BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, PARTIES PRENANTES ET DURABILITÉ

Resumo

Esta pesquisa estuda como as organizações que se envolvem em iniciativas de RSE e implementam práticas de sustentabilidade tanto internamente quanto externamente obtêm resultados positivos no bem-estar de seus funcionários, o que se traduz em desenvolvimento para eles e suas comunidades, melhorando a qualidade de vida das partes interessadas e promovendo o desenvolvimento sustentável.

Este estudo apresenta uma revisão teórica dos temas de RSE, Stakeholders, bem-estar no trabalho, sustentabilidade, e realiza uma análise de histórias de sucesso empresarial em torno da RSE e do bem-estar nas principais empresas costarriquenhas nesses dois campos, com base nos resultados obtidos pela empresa MERCO.

PALAVRAS-CHAVE: RSE, BEM-ESTAR NO TRABALHO, PARTES INTERESSADAS E SUSTENTABILIDADE

INTRODUCCIÓN

Las empresas se involucran en la gestión de RSE lo hacen de manera voluntaria; estas prácticas de RSE son iniciativas que implican compromiso social, económico y ambiental, con los stakeholders y las comunidades locales, en las que se comportan como ciudadanos corporativos. A su vez las organizaciones al adoptar prácticas sostenibles en su gestión obtienen ventajas como mejorar su imagen corporativa y lograr un mejor desempeño financiero, aunado a esto, el World Economic Forum (2021) señala que el compromiso con los ODS mejora la resiliencia y reduce riesgos financieros a futuro de las empresas. Ambos conceptos (RSE y bienestar laboral) han evolucionado con el tiempo y se han ido alineando con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

La RSE y el bienestar laboral son temas de gran relevancia en las organizaciones, prácticas que tiene que ver con un alto grado de compromiso, a través del cumplimiento de las normas legales, yendo más allá de lo normativo, lo que las identifica y posiciona en el mercado, a su vez, demuestran ante la sociedad su compromiso social, ambiental, económico, ético, legal.

En la actualidad tanto en Costa Rica como a nivel global las organizaciones se implican en iniciativas de RSE y prácticas de sostenibilidad, como una forma de gestión, de manera voluntaria y a nivel interno, obtienen resultados positivos en el bienestar laboral de sus trabajadores, que se traducen en desarrollo para ellos y sus comunidades, mejorando la calidad de vida de los grupos de interés y la promoción del desarrollo sostenible.

En este estudio se muestra una revisión teórica de los temas de RSE, bienestar laboral, sostenibilidad y el análisis de casos de éxito empresarial en materia de RSE y Bienestar laboral de empresas costarricenses líderes en estos dos campos.

El primer lugar se presenta una revisión teórica de los temas RSE, bienestar laboral y sostenibilidad, se definen los conceptos con base en autores y teorías científicas, además se detallan las dimensiones a partir de las cuales se comprenden los temas de RSE y bienestar laboral y como estos temas se interrelacionan con la teoría de los grupos de interés y la sostenibilidad.

En el segundo apartado se exponen y analizan dos publicaciones de la empresa MERCORSE, una de ellas sobre los resultados de la encuesta MERCO RSE del año 2021, en la que se muestra el ranking de las organizaciones costarricenses que se caracterizan por su compromiso con la RSE, y se realiza un comparativo con los resultados obtenidos en los años 2021-2022 y 2023, aunado a este ranking, se analiza el resultado de la encuesta MERCO talento, en la que se muestra el ranking de las 10 empresas que ocupan los primeros lugares de liderazgo en atracción y retención de talento.

En el tercer apartado se exponen los resultados, en los que se detallan los principales hallazgos, en el cuarto apartado están las conclusiones y las futuras líneas de investigación.

Para este estudio se delimitó este **objetivo general**: Analizar cómo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) actúa como una iniciativa de desarrollo sostenible y su impacto en el bienestar laboral de los trabajadores. También, los siguientes objetivos específicos:

- 1) Identificar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas por diversas organizaciones y su contribución al desarrollo sostenible.
- 2) Investigar la relación entre las iniciativas de RSE y el bienestar laboral de los trabajadores, considerando su percepción y satisfacción.

Para conocer las implicaciones de la implementación de prácticas de RSE en las organizaciones, en el bienestar laboral de los trabajadores como grupo de interés primario es fundamental, analizar el entorno y el contexto en el que se desenvuelven las empresas y sus trabajadores.

De tal forma que, se debe estudiar el trabajador en su puesto de trabajo, las relaciones de éste con sus compañeros, jefaturas y también a nivel externo en la comunidad.

Por otra parte, las comunidades locales grupo de interés, tiene que ver en las acciones que realiza la organización en materia de RSE, en el entorno donde se ubica, cómo contribuye al desarrollo local, a través de la generación de empleo, de condiciones laborales a nivel de bienestar social y bienestar físico; incluidas la contribución al mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de salud física y psicológica de las personas trabajadoras y sus familias, mediante acciones que se ocupen del saneamiento e infraestructura. Todo lo anterior alineado al **Objetivo 8** (de los ODS): Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

BACKGROUND

Esta investigación surge a partir de la siguiente pregunta ¿Es el bienestar laboral de los trabajadores relevante para las empresas implementan iniciativas de RSE en Costa Rica, como iniciativa de desarrollo sostenible?

Y para dar respuesta a esta pregunta se plantean estos objetivos: Analizar cómo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) actúa como una iniciativa de desarrollo sostenible y su impacto en el bienestar laboral de los trabajadores.

- 1) Identificar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implementadas por diversas organizaciones y su contribución al desarrollo sostenible.
- 2) Investigar la relación entre las iniciativas de RSE y el bienestar laboral de los trabajadores, considerando su percepción y satisfacción.

Es así como, la implementación de prácticas y programas de RSE en las empresas pueden incidir de manera positiva en el bienestar laboral de los trabajadores y en el desarrollo sostenible en las organizaciones y con el propósito de conocer si este argumento es cierto es que se realizó una exhaustiva investigación teórica sobre los temas citados y se revisaron los resultados de estudios de campo acerca de las empresas costarricenses que son exitosas en materia de RSE y las empresas líderes en el tema de bienestar laboral.

Los estudios consultados para esta investigación corresponden a los resultados obtenidos, a través de la aplicación de encuestas a 100 empresas, en las que se indaga acerca de los programas de RSE y/o de bienestar laboral que estas empresas han desarrollado y que las ubica en el top de las mejores 10 en cada una de estas variables (RSE y Bienestar laboral), el 60% de ellas se ubican en el TOP de RSE y de bienestar laboral se repiten en ambas y en el caso RSE en los 2021 2022 y 2023, y el 90% se repiten en los 3 periodos citados.

Para dar respuesta a esta pregunta y conocer el panorama respecto a este estudio, se realizó una exhaustiva revisión de la literatura acerca de los temas de RSE, sostenibilidad y bienestar laboral con el propósito de dar fundamento científico a lo que se expone en este análisis, aunado a lo anterior, cabe mencionar que la razón por la que se eligió este tema, y es por ser gran interés para la investigadora conocer cómo las prácticas de RSE inciden en bienestar laboral de los trabajadores en las organizaciones.

Este es un estudio teórico y exploratorio, en el que se presenta un recorrido de los temas de RSE, sostenibilidad y bienestar laboral; también, se incluye un análisis del contexto de las empresas costarricenses que se destacan por su compromiso con la RSE, se consultaron los informes por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) el Ranking en el informe de Merco Responsabilidad ESG que se realizó en el año 2021 y los resultados de la primera edición del Ranking Merco Talento 2024, los cuales permitieron conocer cuales empresas costarricenses se ubican en los primeros lugares en cuanto al compromiso con la RSE y con el bienestar laboral de sus trabajadores y que son las que buscan impulsar una mejor calidad de vida que contribuyan al bienestar de sus trabajadores a través de prácticas que sean sostenibles en el tiempo.

Definición del concepto de RSE

En el siglo XX en la década de los años 90 la RSE comienza a adquirir mayor relevancia, se empieza a considerar la responsabilidad social y medioambiental de las empresas, aspectos que han sido influenciados por acontecimientos mundiales que inciden en la perspectiva hacia la responsabilidad social y el enfoque del desarrollo sostenible (Latapí *et al.*, 2020). Es en este periodo (de la década de 1990) que el concepto de RSE ganó atractivo internacional, quizás por el enfoque global del desarrollo sostenible (*ibid*) a pesar de que este tema ha sido tema de investigación desde finales del siglo XIX.

Es a finales de la década de los años 1990 es que Carroll (1991) uno de los principales referentes del tema de RSE presentó la "Pirámide de la Responsabilidad Social Empresarial" en la que ubicó las cuatro principales responsabilidades de cualquier empresa.

Para Carroll las cuatro responsabilidades de las empresas son económicas, legales, éticas y filantrópicas y el objetivo principal para desarrollar está pirámide fue ofrecer a los ejecutivos de la época un enfoque útil de la RSE, que les permitiera equilibrar sus compromisos con los accionistas y con el resto de las partes interesadas (Latapí *et al.*, 2019).

Posteriormente, Mc Williams y Siegel (2001) ofrecen una definición muy general de la RSC que es la que siguiente: "las acciones que aparecen para promover algún bien social, más

allá de los intereses de la empresa y de lo que es requerido por la ley”, siendo así, desde esta posición las acciones que van más allá de los intereses de las empresas son los que se consideran RSE.

Por otra parte, organismos internacionales como la ONU y la OCDE destacan la importancia de la RSE de las empresas; pero no definen lo que significa, se limitan a enunciar una serie de principios y recomendaciones a seguir, como que son de carácter voluntario, con el propósito que éstas sean responsables con la sociedad y que contribuyan con el desarrollo sostenible, Latapi *et al.* (2019).

Mientras que para (Carroll y Shabana, 2010), este concepto se enfoca en la autorregulación corporativa principalmente asociado con problemas y cuestiones éticas, derechos humanos, salud y seguridad, protección ambiental, reportes sociales y ambientales, iniciativas voluntarias que involucran apoyo en proyectos comunitarios y filantropía.

El tema de RSE es muy amplio, la literatura sobre este, data del siglo XIX, y a partir de lo que se entiende por RSE, es que las organizaciones se implican en la gestión de la RSE, mediante iniciativas que representan un conjunto diverso de acciones y programas que implementan voluntariamente para contribuir positivamente a la sociedad, los grupos de interés y al entorno en el que operan.

Estas iniciativas van más allá de las obligaciones legales y financieras y demuestran su compromiso con el bienestar de los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente, iniciativas que se exponen más adelante en este artículo, con base en casos de empresas costarricenses que se ubican en el TOP de las 10 más representativas por el compromiso con la RSE.

Cabe indicar que, existen varios enfoques y teorías a partir de los cuales se puede abordar, analizar y comprender la RSE, entre los que se destacan la teoría de los accionistas, desarrollada por Friedman (1971) el argumento que el único interés de la empresa debe ser el beneficio financiero para los accionistas, la teoría de los grupos de interés de Freeman (1984) y la teoría de Piramidal de (Carroll, 1991), cada teoría aporta a la literatura acerca del del Tema de RSE, asimismo contribuyen al análisis y comprensión del mismo. A continuación se expone la teoría de los grupos, que es básica para dar contenido a este estudio.

Teoría de los Grupos de interés o stakeholders

A esta teoría se le conoce como teoría de los grupos de interés, o grupos implicados y como la teoría de los *stakeholders*, su principal exponente es Freeman (1984), en la que plantea que la atención de la empresa se centra en los grupos de interés, ante los que la empresa es responsable.

Es fundamental conocer quiénes son los stakeholder, qué intereses tienen, y a partir de este conocimiento se deben entender los procesos organizacionales que se usan para dirigir las relaciones de la organización con los grupos de interés (Freeman, 1984).

En tanto que, otro autor DeGeorge (1990), expone que *stakeholders* son aquellos hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral, para él la empresa es un sujeto moral o

corporativo que funciona en un contexto social y económico determinado y por tanto, del contexto social en que se desenvuelve dependen sus relaciones económicas y sociales y deberá actuar conforme a las expectativas del entorno y de los grupos de interés.

Por su parte, Clarkson (1995) hace una clasificación de los grupos de interés y los divide en dos categorías (Primarios y secundarios), los primarios están constituidos por los grupos que mantienen relaciones estrechas con la empresa, entre ellos están los accionistas, clientes, proveedores, empleados y el gobierno, estos son indispensables para la supervivencia de la empresa.

Mientras que, los grupos secundarios son los grupos que influyen o afectan o bien pueden ser influidos o afectados por la actividad de la empresa; su influencia es indirecta y no aportan valor a la empresa.

Se hace referencia a la teoría de los stakeholder en este estudio por motivo de que, estos grupos son los que hacen posible la dinámica empresarial, sin ellos no se podría producir, vender, transportar, administrar y gestionar, las operaciones de las organizaciones.

Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

La aplicación de las RSE se clasifica en dos dimensiones la interna y la externa CCE (2001) de acuerdo con el libro verde de la Unión Europea. En lo que respecta a la dimensión externa según la CCE incluye comunidades locales, socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos; mientras que la dimensión interna se integra de otros elementos que son; la gestión de recursos Humanos, salud y seguridad en el lugar de trabajo y adaptación al cambio.

Por su parte para Carroll (1983) "La Responsabilidad social implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario", a propósito de esta definición surge el modelo tridimensional de la RSE y las responsabilidades de la empresa son: económica, social y legal.

Más adelante, en la década de los años 1990 se incluye en el análisis, además del elemento social y económico de las empresas, también la responsabilidad ambiental, y es a partir de ese momento que las dimensiones de la RSE son la social, la económica y la ambiental (Carroll, 1991).

La relación entre los grupos de interés y las dimensiones de la RSE

Para mostrar la relación que surge entre los grupos de intereses vasta con entender que las organizaciones que se implican en la RSE promueven iniciativas sociales en pro del mejoramiento de vida de sus trabajadores (grupo de interés primario) y las comunidades (grupo de interés secundario) a través de programas de educación, salud y bienestar, en proyectos ambientales, mediante la implementación de prácticas sostenibles, como la emisión de energías de carbono y el uso de energías renovables, prácticas éticas, más allá del cumplimiento de las normas legales.

Las empresas que se implican en la gestión de la RSE obtienen beneficios para sus diferentes grupos de interés, es así como, en el caso de los empleados, se puede mejorar

las condiciones laborales, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y seguro; entre otras prácticas. Con lo que, por un lado podrá incrementar la satisfacción y productividad de los empleados, a su vez tiende a la retención de personal y se convierte en una organización atractiva para trabajar.

Por otra parte, con respecto a las comunidades locales, las iniciativas de RSE pueden contribuir a las localidades donde residen los trabajadores de la empresa, a través de algunos programas o servicios como apoyo a la educación, mejoras en infraestructura vial, que a su vez incide en una mejor calidad de vida de los trabajadores, sus familias y el resto de los residentes, fortaleciendo la relación entre la empresa y la comunidad. Así las organizaciones cumplen la responsabilidad filantrópica del enfoque piramidal (Carroll, 1991).

También tiene beneficios para los accionistas, porque a pesar de que la RSE implica una inversión inicial, con el pasar del tiempo, puede generar rendimientos financieros positivos, al ser las empresas que a raíz del compromiso social, ambiental y económico, se caracterizan por la eficiencia operativa, lealtad de los clientes y mitigación de riesgos.

Definición del concepto de Bienestar laboral (BL)

Los antecedentes del bienestar laboral tienen sus cimientos en la era de la Revolución Industrial (RI) periodo en el que nace la organización, con las grandes fábricas de producción en masa y todo lo que esto implicó, como organización del trabajo, jerarquías, control y especialización del trabajo; donde la administración se convirtió en un componente indispensable para las empresas y se reconoce la importancia de las personas en las organizaciones.

La OMS define bienestar, "como el estado de completo bienestar físico, mental y social, no simplemente ausencia de enfermedad o dolencia" OMS (1946) y mientras que, la (OCDE) ha desarrollado una serie de indicadores objetivos de bienestar como parte de su iniciativa «Better Life», pero también, se ha centrado en el bienestar subjetivo, que define como «buenos estados mentales, incluidas todas las diversas evaluaciones, positivas y negativas, que las personas hacen de su vida, y la reacción afectiva de las personas ante sus vivencias" (OCDE, 2013: 29).

Asimismo Turcotte (1986) desarrolló el tema de bienestar laboral, para este autor las organizaciones deben mantener el bienestar tanto físico como psicológico del empleado con el fin de lograr una mayor congruencia entre su trabajo y las actividades personales. En este argumento el autor no incluye la dimensión social del bienestar, sin embargo, se detalla la importancia de lograr la congruencia entre el trabajo y las actividades personales, siendo que estas actividades incluyen las que realiza fuera del entorno laboral, es decir, incluye el bienestar social aunque no lo menciona (Salas- Vallina, 2013).

Conjuntamente, para Grant, Christianson y Price (2007), el bienestar de los empleados puede confundirse con la satisfacción laboral, de ahí la necesidad de definir el concepto de bienestar de laboral. Siguiendo a estos autores la definición de bienestar se fundamenta en los campos de investigación de la filosofía, la psicología, y la sociología, e incluye tres dimensiones fundamentales: la psicológica, la física, y la social que se detallan en el siguiente apartado.

Dimensiones de bienestar laboral

El bienestar laboral se analiza a partir de tres dimensiones la física, la psicológica y la social, que serán desarrolladas a continuación.

Bienestar psicológico: para Ryan y Deci (2001), esta dimensión se relaciona con las experiencias subjetivas de cada persona y a menudo se hace una distinción entre bienestar hedónico y eudaimónico (Guest, 2017). El primero está representado típicamente por la satisfacción laboral, se relaciona con experiencias personales y subjetivas placenteras mientras que, el segundo se centra en el sentimiento de realización, está más centrado por la realización del potencial y por encontrar significado y propósito en el trabajo.

Bienestar físico: captura indicadores fisiológicos de salud o enfermedad y en el lugar de trabajo se explora típicamente a través de sentimientos subjetivos de salud que incluyen indicadores positivos como la sensación de energía e indicadores negativos como el agotamiento (fatiga) y el estrés (Guest, 2017).

El bienestar físico se relaciona con la creación de un conveniente lugar de trabajo que propenda por la satisfacción del empleado e incluye aspectos físicos que van más allá de la prevención del accidente y la enfermedad profesional, como la duración de la jornada, los horarios, el contenido del trabajo, la propia organización de este y el área en que se desarrolle; aspectos que inciden en la calidad de vida del trabajo y en el bienestar de los empleados (Mapfre, 1998).

Bienestar social: se refleja en las relaciones interpersonales, los niveles de apoyo social y la confianza percibida y la equidad en el trato (Guest, 2017). Para Keyes, (1998) el **bienestar social** es sencillamente «la valoración que hacemos de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad» (p. 122).

Respecto al bienestar social otros autores como Keyes (1998) se refiere a este como la calidad de las relaciones de uno con otras personas y comunidades (Keyes, 1998). Mientras que otros autores estudian el bienestar social en términos de confianza, apoyo social, reciprocidad, intercambio líder-miembro, cooperación, coordinación e integración (Adler & Kwon, 2002; Gerstner & Day, 1997; Kramer, 1999).

Para continuar con el desarrollo de los temas de este estudio a es que seguidamente, se realizará la relación entre los contenidos, que permiten conocer cómo se interrelacionan la RSE con el bienestar Laboral.

RSE y Bienestar Laboral

El bienestar laboral implica en esencia un compromiso con los trabajadores como de interés primario para las organizaciones, y el bienestar de estos debe ser prioridad para las empresas que dentro de su estrategia tienen programas de RSE. Es así como, la relación entre el bienestar laboral y el desarrollo sostenible es una fuente de creación de valor para las organizaciones y por tanto, parte de la RSE.

Estudios en psicología organizacional y economía del trabajo, han demostrado que el bienestar laboral este asociado a una mayor productividad, menor rotación y mejora en la salud física, y psicológica de los trabajadores.

Concepto de Sostenibilidad

La primera en definir el concepto de sostenibilidad fue Brundtland (1987), como presidenta de la Comisión mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de la ONU, para ella consiste en “Satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras **generaciones** para satisfacer sus propias necesidades”, otro referente importante sobre este tema es Al Gore se le reconoce por su trabajo dedicado a generar conciencia sobre el cambio climático.

Otros líderes y referentes del este tema son Amory y Hunter Lovins, que han sido pioneros en temas de energía y preservación de recursos, también, Anita Roddick que fue pionera en el consumo responsable y la RSE, su enfoque en prácticas comerciales éticas y sostenibles, dejando un legado duradero en la industria, y marco una diferencia positiva en la sociedad.

Algunos conceptos clave en materia de sostenibilidad son los siguientes:

- 1) Desarrollo sostenible: es un enfoque holístico para el progreso económico y social, asegurando que las actividades humanas no dañen el medio ambiente.
- 2) Triple Bottom Line: es un modelo que evalúa el desempeño de la empresa en términos de impacto social, ambiental y económico.
- 3) Economía circular; es un sistema económico que busca minimizar el desperdicio y hacer uso eficiente de los recursos mediante la reutilización, el reciclaje y la regeneración.
- 4) Energías renovables: fuentes de energías que se regeneran naturalmente y tienen un impacto ambiental reducido (solar, eólica, geotérmica).
- 5) RSE practicas empresariales que buscan contribuir al desarrollo sostenible mediante la mejora de la calidad de vida de os empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad en general.

En atención a lo expuesto sobre sostenibilidad se evidencia la importancia de este tema para las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

RSE y Sostenibilidad

Como parte de la sociedad las organizaciones tienen un papel fundamental en el alcance de los ODS, en aspectos como, la contribución de estas en la reducción de la pobreza, igualdad de oportunidades para todos, la no discriminación de género, la protección y cuidado del ambiente, para lo que deben diseñar, implementar y poner en práctica acciones para velar por los derechos de las personas trabajadoras y el cuidado del ambiente.

En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como lo que permite “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias.” siempre sin renunciar a la protección del medioambiente, el crecimiento económico y el desarrollo social.

Desde esta perspectiva la sostenibilidad incluye a la RSE, no son sinónimos, pero ambos incluyen en su quehacer las dimensiones ambiental, social y económica. En cuanto a la RSE

esta constituye la adopción de políticas y prácticas que apoyen la sostenibilidad y los informes de ESG incluyen aspectos ambientales, sociales y de gobernanza, a través de las diversas formas en que se cuantifica o se mide su impacto, tanto en las prácticas de RSE como en los informes ESG se reflejan los valores de la organización, la RSE se visualiza como un marco interno en tanto que, los informes de ESG se muestran a nivel externo, como una forma de demostrar el impacto de las acciones y los resultados en materia de sostenibilidad.

Por otra parte, están los ESG que son normativos (informes) que utilizan las empresas para divulgar datos sobre sus operaciones y las oportunidades.

Ahora bien, la RSE y la sostenibilidad van de la mano, cada una con sus particularidades, pero ambas incluyen las dimensiones social, económica y ambiental, mientras que, a continuación se expone la relación entre bienestar y sostenibilidad, que son asuntos de fondo para esta investigación, y es necesario conocer convergen estos en las organizaciones.

Bienestar y sostenibilidad

Tal como se ha mencionado anteriormente las organizaciones como parte de la sociedad tienen un papel en el alcance de los ODS y dentro de este compromiso con los ODS deben garantizar a sus trabajadores las condiciones idóneas para el desempeño de sus funciones, en un ambiente laboral seguro, lo cual esencial para el bienestar físico y psicológico.

Por esta razón es que las organizaciones, a través de programas de RSE promueven el equilibrio entre trabajo y vida personal, siendo esto clave en la sostenibilidad interna, esto en congruencias con el octavo objetivo de desarrollo sostenible, que enfatiza en la importancia de condiciones laborales dignas y justas, para los trabajadores; entonces, el bienestar laboral del personal es parte de la sostenibilidad interna de las organizaciones.

En este orden de ideas, la inclusión de género y de grupos de poblaciones vulnerables como los migrantes, como parte de la promoción e implicación en el fortalecimiento del bienestar laboral de todos y todas las personas trabajadoras, también contribuye a la sostenibilidad interna; más aún, Rock y Grant, (2016) argumentan que las investigaciones sugieren que los equipos diversos tienden a ser más innovadores y resilientes, es así como la inclusión le genera valor a la organización.

Además, con ocasión de la agenda 2030 y el compromiso de las organizaciones con el octavo objetivo de desarrollo sostenible que es trabajo decente y crecimiento económico, en él se promueve dos aspectos relevantes en relación con el bienestar de los trabajadores, que son, por un lado, la mejora de las condiciones laborales y por el otro, el desarrollo sostenible, aspectos que deben formar parte de la gestión organizacional y el compromiso de estas con los trabajadores como grupo de interés primario.

En cuanto a los temas de desarrollo sostenible y bienestar laboral, estos se interrelacionan con la RSE, en sus dimensiones social, económica y ambiental, mediante, prácticas y estrategias que integran, la preocupación por el ambiente, como el bienestar físico, social y psicológico de los trabajadores, tanto en el lugar de trabajo, como en la comunidad en que vive.

A continuación se exponen datos dos estudios que ha realizado MERCO sobre las empresas costarricenses que se ubican entre las más comprometidas con la RSE y las que se caracterizan por ser las que tienen mayor capacidad de atracción y retención de personal, por ser líderes en políticas y programas de bienestar laboral.

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EN COSTA RICA

En cuanto a la RSE en Costa Rica es un tema de gran relevancia, en este sentido el país se ha comprometido con la agenda 2023 y el alcance de los ODS, mediante el fortalecimiento de políticas de laborales y salariales que se deben seguir y respetar, a través de regulaciones y política pública en la que se fijan salarios mínimos, se prohíbe el trabajo infantil, se promueve la equidad salarial y e igualdad de género, velar por la seguridad e higiene ocupacional, entre las instituciones que velan por estos aspectos están el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Consejo Nacional de Salud ocupacional.

Aunado a lo anterior, el compromiso con la responsabilidad social de las organizaciones se ha venido a fortalecer con la adopción voluntaria por parte de estas; sean públicas, privadas, cooperativas, grandes, medianas e incluso pequeñas a las iniciativas de RSE, enfocadas en la protección del ambiente, el cumplimiento de normas y regulaciones legales como el pago de salarios justos, brindando condiciones laborales idóneas, un comportamiento ético y el uso correctos de los recursos.

Al respecto en el año 2021 se realizó un sondeo para establecer el ranking de las empresas que se destacan por el compromiso de RSE, en un estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), se identificaron las empresas que se destacan por la responsabilidad, ambiental, social y de gobernanza (ESG por sus siglas en ingles).

En este estudio se analizaron 100 organizaciones nacionales, que mejor cumplen con los factores relacionados con las dimensiones sociales, ambientales y de gobernanza; a continuación se exponen los primeros 10 lugares de esta medición:

- 1) Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, esta organización lidera la lista (MERCOS 2021) tiene un programa de Sostenibilidad y Bienestar Social; que tiene como objetivo mejorar la sostenibilidad en su cadena de suministro y ha implementado iniciativas para el bienestar de sus empleados y la comunidad, en los que incluye proyectos de educación y salud para los trabajadores y sus familias.
- 2) Automercado por su parte, ha llevado a cabo diversas iniciativas de RSE, como programas de apoyo a la educación y proyectos de conservación ambiental, es la empresa más responsable con el medioambiente (MERCOS 2021) cuenta con un programa de Proyectos Comunitarios y Ambientales, también, ha trabajado en la reducción de plásticos y en la promoción de prácticas de consumo responsable
- 3) Florida Ice&Farm Fifco, ha liderado iniciativas en gestión de residuos y reducción de emisiones de carbono, demostrando cómo las prácticas sostenibles pueden integrarse efectivamente en el modelo de negocio, además se sitúa en primera posición en lo relativo al buen gobierno corporativo (MERCOS 2021).

- 4) Intel ha implementado programas educativos para fomentar el interés en la ciencia y la tecnología entre los jóvenes costarricenses y ha trabajado en proyectos de sostenibilidad ambiental mediante la reducción del consumo de energía en sus operaciones.
- 5) Bac Credomatic tiene como propósito de sostenibilidad, gestionar el negocio de forma responsable y desarrollar iniciativas que aprovechen los conocimientos y fortalezas, para mejorar la calidad de vida de los stakeholders y contribuir al desarrollo sostenible de las sociedades en las que opera.
- 6) Grupo Purdy ha desarrollado programas educativos y de capacitación que benefician a jóvenes en comunidades vulnerables, destacándose como un modelo a seguir en la integración de la responsabilidad social en el sector automotriz.
- 7) Walmart Centroamérica ha llevado a cabo programas de apoyo a la comunidad, como donaciones a bancos de alimentos y proyectos de desarrollo comunitario, también ha implementado prácticas sostenibles en sus operaciones, como la reducción de residuos y el uso de energías renovables.
- 8) Universidad de Costa Rica ha demostrado un fuerte compromiso con la RSE y la sostenibilidad a través de diversas iniciativas y proyectos y programas, como lo es el programa que promueve la cultura ambiental y la calidad de vida en sus campus, el cual, ha sido clave para que la UCR obtenga el Reconocimiento Excelencia Ambiental otorgado por el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Galardón Ambiental.
- 9) Tecnológico de Costa Rica (TEC) en este caso uno de los factores clave en cuanto a responsabilidad social, es la asumida por la institución para el cumplimiento de los ODS desde la perspectiva ambiental, económica y social, contribuyendo al bienestar de todos, también, ha asumido un compromiso para colaborar a preservar el medio ambiente y brindar soluciones reales a los usuarios de sus servicios y a la sociedad en general, mediante un comportamiento ético y de calidad en su gestión.
- 10) Banco Nacional ha incorporado acciones de responsabilidad social en su estrategia de negocios, cuyo propósito es identificar, definir, medir y monitorear los impactos de su gestión en el ambiente, la sociedad y la economía costarricense, asimismo, la estrategia de Sostenibilidad se fundamenta en el comportamiento ético y transparente de BN, el cumplimiento de la legislación nacional e internacional aplicable, así como las expectativas de las partes interesadas y para lograrlo, la Estrategia está basada en tres dimensiones, donde convergen la calidad, el ambiente, la salud organizacional, la seguridad y salud laboral, el servicio al cliente, el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los públicos de interés y por último la seguridad de la información.

Como se evidencia en los casos de éxito que ocupan los primeros 10 lugares de este Ranking, las empresas tienen como características las siguientes:

- 1) El involucramiento con la comunidad local y la sociedad, a través de programas de voluntariado, promoviendo actividades sin fines de lucro en los cuales los empleados dedican tiempo y competencias, en beneficio de las comunidades locales. Ejemplos de esos son el

apoyo a la educación, mediante la asignación de becas para estudio, a sus empleados y a estudiantes de poblaciones vulnerables, inversión en la construcción y mejoramiento de la infraestructura, en programas de desarrollo comunitario y apoyo a actividades deportivas, culturales y artísticas.

- 2) Inclusión y diversidad de las poblaciones laborales: promueven la igualdad de oportunidades para personas de diferentes géneros, etnias, países, culturas; mediante entornos de trabajo inclusivos, donde se promueve la equidad laboral y salarial.
- 3) Ética en los negocios: prácticas comerciales éticas y cumplimiento de las leyes vigentes, además de garantizar condiciones laborales justas y transparencia en las operaciones de su actividad.
- 4) Contribuyen a la salud y el bienestar de los trabajadores; fomentando estilos de vida saludable, proveen servicios de atención médica, asesoramiento sobre salud mental y actividades físicas en el lugar de trabajo.
- 5) Desarrollo sostenible es un elemento vital en la implementación de prácticas de RSE, y se evidencia en la implementación de medidas de eficiencia energética, la reducción de emisiones de carbono, gestión responsable de residuos, participan en la promoción de la reforestación, limpieza de playas y montañas y en la protección de ecosistemas.

El ranking de RSE se ha replicado en los años 2022 y 2023, los datos se exponen en la siguiente tabla

Tabla #1. Ranking de las empresas que tienen mayor compromiso con las prácticas de RSE durante los años del 2021 al 2023

Año 2021	Año 2022	Año 2023
Cooperativa Dos Pinos	Florida FIFCO	Intel
Automercado	Cooperativa Dos Pinos	Florida FIFCO
Florida FIFCO	Intel	BAC Credomatic
Intel	Automercado	Automercado
BAC Credomatic	BAC Credomatic	Cooperativa Dos Pinos
Grupo Purdy	Grupo Purdy	Grupo Purdy
Walmart	TEC	TEC
UCR	UCR	UCR
TEC	Coca Cola Femsa	BNCR
BNCR	Grupo el Ángel	Walmart

Elaboración propia con base en los datos publicados por MERCOS

Como se muestra en la tabla #1 las empresas que se ubican en el top 10, han tendido a mantenerse en esos puestos, en el caso de INTEL subió del puesto 4 en el 2021, al puesto 3 en el 2022 y al primer puesto en el 2023, por su parte el BAC pasa del puesto 5 en los

años 2021 y 2022, al puesto 3 en el 2023; mientras que, la Cooperativa Dos Pinos que ocupa el primer puesto en el 2021, pasa al segundo en el 2022 y al cuarto en el 2023; Florida FIFCO que ocupa en el 2021 el tercer puesto, en el 2022 ocupa el primero y en el 2023 para al segundo puesto¹; en lo que respecta al Grupo Purdy se mantiene en el sexto puesto; igualmente es el caso de la UCR que se ubica en el octavo puesto en el 2021-2022 y 2023; a estas son las seis empresas que se mantienen en los primeros puestos del ranking entre los años 2021 al 2023, se le agrega el TEC que ocupa el puesto 9 para el 2021 y el puesto 7 en el 2022 y 2023; y finalmente con relación al BNCR, Walmart, Coca Cola FEMSA y Grupo el Ángel se ubican entre los puestos del 8 al 10, en algunas oportunidades durante el periodo del 2021 al 2023.

Con base en lo anterior cabe destacar que estas empresas se mantienen en los primeros puestos del ranking, siendo que tienen prácticas de RSE que las caracterizan como buenos ciudadanos corporativos, que cumplen con los compromisos sociales, económicos y ambientales.

Las organizaciones que se implican en prácticas y programas de RSE se comprometen con sus stakeholders ofreciendo y garantizando buenas condiciones laborales y salariales, a sus trabajadores, a su vez invierten en procesos de capacitación y desarrollo que les permite a sus trabajadores ascender en puestos de trabajo con las competencias requeridas.

Asimismo, son organizaciones que en el área social, se convierten en ciudadanos corporativos, mediante actividades de acción social en las comunidades, brindando apoyo en infraestructura, educación y deporte, todo lo cual repercute positivamente. Mejora su imagen corporativa, confianza por parte de los grupos de interés tanto primarios como secundarios.

De igual manera en la dimensión ambiental a nivel interno velan por el uso correcto de los recursos, manejo y disposición adecuada de los desechos, mantenimiento de las instalaciones y los equipos, al mismo tiempo a nivel externo realizando campañas de recolección de desechos.

Laura Varela Fallas; analista de sostenibilidad con experiencia en la implementación de estrategias de RSE para el sector empresarial de Costa Rica, afirma que la creciente conciencia sobre el impacto ambiental, social y económico de las actividades empresariales ha llevado a muchas organizaciones en el país a integrar principios de RSE en su estrategia corporativa, con resultados positivos y notables en diversas áreas. Esto ha quedado evidenciado en los casos de éxito que forman de estudio de MERCOCO en los periodos aquí presentados.

Por otra parte, está el ranking Merco Talento Costa Rica de acuerdo con la primera edición del, BAC, Dos Pinos y FIFCO lideran el ranking de las mejores empresas para atraer y retener el talento en Costa Rica, seguidas por Grupo Purdy , Coca-Cola Femsa , Banco Nacional de Costa Rica , Grupo INS , Intel Costa Rica, Grupo ICE y Compañía de Galletas Pozuelo, completan los diez primeros puestos (MERCOCO, 2024).

El ranking midió valores en tres categorías principales: calidad laboral, marca empleadora y reputación interna.

1. BAC: algunas de las prácticas de bienestar laboral en lo que denominan como la propuesta de valor para la Gente BAC : la flexibilidad que permite a los trabajadores trabajar con autonomía y mantenerse en conexión con la cultura organizacional, mediante modalidades

de trabajo híbridos, horarios flexibles y permisos especiales; conexiones profundas, para promover que los trabajadores se puedan sentir cómodos y puedan compartir con sus equipos de trabajo, a esto se le agrega que ofrecen oportunidades de desarrollo profesional para crecer profesionalmente a través de opciones como la Universidad Corporativa y mentorías; además de velar por el bienestar de los trabajadores y sus familias, para lo que se cuenta con un programa de bienestar holístico, que ofrece una serie de beneficios que contribuyen a mantener un buen balance entre la vida y el trabajo, entre los que se destacan la formación integral en salud física, financiera y emocional.

2. Dos Pinos para el bienestar y desarrollo de las personas tienen un programa denominado Creciendo Juntos que pretende contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores que se encuentran en condición de pobreza multidimensional, los casos han sido priorizados por intensidad y por antigüedad enfatizando en las dimensiones más críticas que están siendo atendidos a través de talleres de salud financiera. En Educación trabajan en el desarrollo de destrezas y habilidades y en el aumento del nivel educativo formal. En cuanto a la Protección Social se tramitará la pensión para todas las personas adultas mayores y con discapacidad.
3. FIFCO impulsa programas que velan por la seguridad, el fomento de las habilidades para el liderazgo, la capacitación y la actualización profesional de sus personas colaboradoras. Adicionalmente el compromiso permanente con el desarrollo de una cultura organizacional que prioriza el bienestar y crecimiento de los trabajadores, así como, aportar de manera positiva al bienestar y la mejora de la calidad de vida de estos e impulsa programas de formación dual.
4. Grupo Purdy fomenta el bienestar de los trabajadores y sus familias, se encarga de contactar a redes de cuidado y guarderías responsables que hagan sentir al colaborador cómodo y mantenga a sus hijos o hijas en un ambiente seguro durante la jornada laboral. brinda un ambiente estable, capacitación constante en sus áreas de trabajo y oportunidades de carrera dentro de la organización; realiza un censo para conocer las condiciones de vida de los trabajadores lo que les permite determinar las áreas en las que más apoyo necesitan apoyo, educación formal. Las estrategias de impacto que ha trazado son: Aprendizaje y desarrollo, Purdy oportunidades Salud integral que contempla un entorno laboral seguro, saludable mediante servicios de medicina general, psicología, fisioterapia y tiene una trabajadora social, , y personas al Centro desarrollo profesional, capacitación, cultura organizacional y gestión del cambio.
5. Coca Cola Femsa trabaja integralmente en el bienestar económico, físico mental y emocional de sus colaboradores, en el año 2022 empleó a 14,645 nuevos colaboradores y el rubro "orgullo de pertenencia" fue el más valorado en su encuesta bianual de clima organizacional de 202; está implicada en promover hábitos saludables e impulsa el bienestar de los empleados con programas específicos y con instalaciones de comedor, gimnasio, servicio médico, fisioterapia y masajes de shiatsu.
6. **Banco Nacional** facilitar las mejores prácticas en gestión de liderazgo y personas como parte de la aspiración en salud organizacional, así como administrar el proceso de gestión de personas; promover mejoras en la calidad de vida de los colaboradores.
7. Grupo INS: la promoción y prevención de la seguridad y la salud en el trabajo mediante la gestión de riesgos y el diseño de programas que propicien ambientes de trabajo seguros y saludables. Este año obtuvo el ocupó el puesto 15 en el Premio Global Preventico.

8. Intel tiene programas como Aprendizaje de por vida y asistencia en el pago de matrícula continúa tu desarrollo profesional con programas internos y externos como asistencia para el pago de matrícula, recursos de aprendizaje inmersivos en el aula y en línea, asesores profesionales y más. Rotaciones de puestos para que los empleados puedan optar por explorar otras áreas o carreras profesionales, a corto o largo plazo, y dentro de la misma compañía. **Salud y bienestar** apoyo de manera integral con beneficios y recursos te ayudan a cuidarte a ti y cuidar a tu familia. Apoyo familiar programas de cuidado de niños y ancianos, incluido el acceso a centros, asistencia financiera y descuentos, recursos, y más.
9. Grupo ICE en la Estrategia Corporativa 2023-2027 coloca en primer plano el bienestar, seguridad y satisfacción laboral, así como su salud física y mental de los trabajadores para de esta forma, brindar los mejores servicios a los clientes.
10. Galletas Pozuelo preocupamos por la salud y el bienestar en su entorno laboral, ofreciéndoles diferentes programas para su cuidado y seguridad.

El resultado obtenido por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR), se integran las valoraciones de distintos grupos de interés para la medición, entre ellos trabajadores, estudiantes universitarios, especialistas en derechos humanos y población en general.

Los aspectos que se valoran se destacan: el atractivo laboral, salarios competitivos, y valores éticos y profesionales, sin embargo, relaciones con mandos inmediatos y la conciliación laboral siguen siendo áreas de mejora identificadas por los empleados encuestados

De acuerdo con los empleados estas empresas tienen un nivel saludable de satisfacción y compromiso laboral. Para esta evaluación se integra tanto la percepción de los trabajadores además de la opinión de expertos en Recursos Humanos, consultoras y la comunidad académica e incluye un análisis del employer branding y del impacto digital de las empresas en plataformas como LinkedIn y redes sociales.

Cabe destacar que en ambos estudios las 10 empresas que se ubican en el Top 10 en materia de bienestar laboral, también se ubican

Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024 Ranking MERCO Talento
Cooperativa Dos Pinos	Florida FIFCO	Intel	BAC
Automercado	Cooperativa Dos Pinos	Florida FIFCO	Cooperativa Dos Pinos
Florida FIFCO	Intel	BAC Credomatic	Florida FIFCO
Intel	Automercado	Automercado	Grupo Purdy
BAC Credomatic	BAC Credomatic	Cooperativa Dos Pinos	Coca Cola Femsa
Grupo Purdy	Grupo Purdy	Grupo Purdy	BNCR
Walmart	TEC	TEC	INS
UCR	UCR	UCR	INTEL
TEC	Coca Cola Femsa	BNCR	ICE
BNCR	Grupo el Ángel	Walmart	Galletas Pozuelo

Elaboración propia con base en MERCO

Participaron 6179 trabajadores de las 100 empresas Merco, 517 estudiantes universitarios y de formación profesional, publico en general 800 personas, 85 responsables de RRHH, Sindicatos 34, expertos y Headhunter 23, catedráticos 39 e indicadores objetivos de gestión de personas 37, Total de encuestados 7 714 encuestas.

Con base en los resultados obtenidos del ranking Merco Talento Costa Rica, que 7 de las 10 empresas que se ubicaron en el Top10, también se muestran entre las empresas que se han venido ubicando en el Top de Merco RSE, son lideres en el mercado y pertenecen a diferentes sectores o segmentos de mercado.

Las empresas líderes en atraer y retener talento en Costa Rica, se han ubicado en estos puestos privilegiados en virtud de su compromiso, social, físico, ambiental, emocional y psicológico a través de prácticas de salud, seguridad y bienestar laboral.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En cuanto a los temas RSE, bienestar laboral y sostenibilidad, se evidencia que son temas de los cuales se encuentra una amplia gama de investigaciones y publicaciones científicas, en lo que respecta a la RSE aunque no existe una única definición, es un concepto que no significa lo mismo para todos, pero, en lo que si hay acuerdo, es que las empresas se implican en RSE de manera voluntaria y con un compromiso de sostenibilidad.

De igual forma, en materia de bienestar laboral, el tema ha sido abordado desde varias disciplinas científicas, como la administrativa, el derecho, la psicología y la sociología, de tal forma que, según la disciplina desde la cual se analiza, así va a depender la visión que se tenga, en lo que si hay consenso es que las políticas y prácticas de recursos humanos y

de atención de las condiciones laborales, las empresas pueden incidir en el mejoramiento en la calidad de vida de sus trabajadores y en la sostenibilidad de las personas en los puestos de trabajo.

Es así como la gestión de la RSE y el BL son temas paralelos y ambos contribuyen de manera paralela con el desarrollo sostenible, a través del cumplimiento de los compromisos con la agenda 2030 y los ODS.

Por otra parte, los hallazgos obtenidos a partir de los estudios realizados por MERCOCO en la identificación de las empresas que ocupan el TOP en RSE y las que se ubican en el TOP de liderazgo en atracción y retención de persona a través de prácticas sanas de bienestar laboral, son aquellas que implementan programas y prácticas que promueven el mejoramiento de las condiciones económicas, salariales, sociales, físicas, ambientales, para los diferentes grupos de interés, que benefician a los trabajadores y las comunidades locales.

CONCLUSIONES

Se evidencia en este estudio que la RSE es fundamental para el desarrollo sostenible, impactando positivamente en el bienestar laboral de los trabajadores en las empresas, como se muestra en las empresas que formaron parte de los estudios realizados por MERCOCO.

Con respecto al impacto de la RSE en el Bienestar Laboral se encuentra que las prácticas de RSE en las empresas que forman parte del estudio han mostrado una correlación positiva con el mejoramiento del bienestar laboral, evidenciado por iniciativas que abarcan aspectos económicos, sociales, y de salud y seguridad laboral.

Por otra parte, en cuanto a la contribución de la RSE al Desarrollo Sostenible las empresas líderes en RSE también lideran en prácticas sostenibles, integrando estrategias que abordan la equidad, bienestar laboral y protección ambiental, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Además la efectividad de las iniciativas de RSE según este estudio, subraya la eficacia de las políticas de RSE, donde las empresas con altos estándares de RSE tienden a tener mejor desempeño en retención y satisfacción laboral, según rankings como el de MERCOCO.

Aunado a lo anterior, es así como, las iniciativas de RSE influyen positivamente en el bienestar psicológico, físico y social de los empleados, contribuyendo a un ambiente laboral más saludable y productivo y la sostenibilidad se presenta como un objetivo integral de la RSE, al implementar las empresas programas y acciones que benefician no solo a la entidad corporativa sino también a la comunidad y al ambiente a largo plazo.

Futuras líneas de investigación:

Realizar en las empresas que tienen altos niveles de compromiso con el bienestar laboral de los trabajadores y que además tienen programas de gestión de RSE, entrevistas a profundidad con los trabajadores que permita conocer la percepción de estos respecto a este tema.

A pesar de la información obtenida por MERCO en las empresas encuestadas, será de gran importancia extender el estudio a las pymes.

Recomendaciones del Estudio

- Fortalecimiento de Políticas de RSE: Ampliar y profundizar las políticas de RSE para incluir más dimensiones de bienestar y sostenibilidad.
- Monitoreo y Evaluación: Implementar sistemas robustos de monitoreo y evaluación para medir el impacto real de las iniciativas de RSE en el bienestar laboral y la sostenibilidad.
- Colaboración Intersectorial: Fomentar la colaboración entre diferentes sectores para promover prácticas de RSE más innovadoras y efectivas.

REFERENCIAS

- Adler, P. S., y Seok-Woo Kwon. (2002). *Capital social: perspectivas de un nuevo concepto*. Revista de la Academia de Administración, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Carroll, A. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*, 4(4), 497- 505.
- Carroll, A. (1999). *Corporate Social Responsibility. Evolution of Definitional Construct*. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, 34, 39–48.
- Carroll, A. y Shabana, K. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice*. *International Journal of Management Review*, 12(1), 85-105.
- Clarkson, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance," *Academy of Management Review* 20(1), 92-117.
- Dahlsrud, A. (2008). *How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- DeGeorge, R. (1990) *Business ethics 3rd ed Macmillan, Collier Macmillan*
- Elhauge, E. (2010). *Corporate Managers Operational Discretion to Sacrifice Corporate Profits In Public Interest, In Environmental Protection and The Social Responsibility Of Firms*. 13-76 Routledge *libro
- Felstead, A., Gallie, D. y Green, F. (2016). *Job quality and inequality: The unequal world of work in the UK, 1986–2012*. *Progressive Review* (4) 254-339.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R.E. (2001). *A Stakeholder Theory of Modern Corporation*. *Perspectives in Business Ethics* Sie, 3, 144.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. *The New York Times Magazine*.

- Grant, A. M., Christianson, M.K. y Price, R.H. (2007). *Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs*. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Guest, D.E. (2017). "Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework", *Human Resource Management Journal*, vol. 27(1), pp. 22-38
- Keyes, C. (1998). *Social well-being*. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140
- Latapí, A., Jóhannsdóttir, L. y Davidsdóttir, B. (2019). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 2-23.
- Latapí, A., Jóhannsdóttir, L. y Davidsdóttir, B. (2020). *Drivers that Motive Companies to be Responsible. A Sistematic Review of Corporate Social Responsibility in the energy sector*. *Journal of Cleaner Production*, 247, 1-26.
- Libro Verde (2001). *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Comisión de las comunidades europeas.
- Mapfre, Fundación, 1998. *Manual de seguridad en el trabajo*, s. l.
- McWilliams, A., and Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- (OCDE, 2013: 29) *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*
- ONU 1987 *El informe Brundtland - Nuestro futuro en común*
- OMS (1946) *Organización Mundial de la salud*
- Rock, D. y Grant H. y Grey, J. (2016) *Diverse Teams Feel Less Comfortable — and That's Why They Perform Better*. *Harvard Business Review*
- Ryan R. M. and Deci E.L. (2001). *On happiness and human potential: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being*. *Annual Review of Psychology*, 52. 141-456.
- Salas Vallina, A. (2013), *La medición de la felicidad en el trabajo y sus antecedentes: Un estudio empírico en el Area de alergología de los hospitales públicos españoles*. *Trabajo Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, (28).
- Turcote, P.R. (1985). *Calidad de vida en el trabajo*. Madrid: Trillas
- Word Economic Forum (2021) [La Agenda de Davos 2021 | Foro Económico Mundial \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/)

Modelo de atención al estudiantado en la Sede UNED Nicoya: introducción de algunos elementos de innovación transformativa para la mejora continua.

MSc. Daniel Hamilton Ruiz Arauz

Universidad Estatal a Distancia de
Costa Rica, Jefe de Sede Universitaria
Nicoya, Nicoya, Guanacaste, Costa Rica.
druiza@uned.ac.cr

Resumen

La percepción de la calidad en una institución de educación a distancia depende primordialmente de la atención que se les dé a las consultas realizadas por su estudiantado. En este sentido, el modelo propuesto, conlleva la transformación de procesos internos a la Sede UNED Nicoya, con el objetivo de disminuir los tiempos de respuesta y mejorando así la pertinencia de las respuestas recibidas, vendría a mejorar la percepción sobre la calidad del servicio recibido.

PALABRAS CLAVE: INNOVACIÓN TRANSFORMATIVA, MEJORA CONTINUA, ESTUDIANTADO, PROCESOS DE ATENCIÓN, CALIDAD DE SERVICIO.

Abstract.

The perception of quality in a distance education institution depends primarily on the attention given to the consultations made by its students. In this sense, the proposed model involves the transformation of internal processes at UNED Nicoya Headquarters, with the aim of reducing response times and thus improving the relevance of the responses received, would improve the perception of the quality of the service received.

KEYWORDS: TRANSFORMATIVE INNOVATION, CONTINUOUS IMPROVEMENT, STUDENT BODY, CARE PROCESSES, SERVICE QUALITY.

Résumé.

La perception de la qualité dans une institution d'enseignement à distance dépend principalement de l'attention accordée aux demandes formulées par ses étudiants. Dans ce sens, le modèle proposé implique la transformation des processus internes au Siège UNED Nicoya, dans le but de réduire les délais de réponse et ainsi d'améliorer la pertinence des réponses reçues, ce qui viendrait à améliorer la perception de la qualité du service reçu.

MOTS-CLÉS: INNOVATION TRANSFORMATIVE, AMÉLIORATION CONTINUE, ÉTUDIANTS, PROCESSUS D'ACCUEIL, QUALITÉ DE SERVICE.

Resumo

A percepção da qualidade em uma instituição de educação a distância depende primordialmente da atenção que se dá às consultas realizadas por seus estudantes. Nesse sentido, o modelo proposto envolve a transformação de processos internos na Sede UNED Nicoya, com o objetivo de diminuir os tempos de resposta e, assim, melhorar a pertinência das respostas recebidas, o que viria a melhorar a percepção sobre a qualidade do serviço recebido.

PALAVRAS-CHAVE: INOVAÇÃO TRANSFORMADORA, MELHORIA CONTÍNUA, ESTUDANTADO, PROCESSOS DE ATENDIMENTO, QUALIDADE DE SERVIÇO.

Sobre el estado de la cuestión.

La Universidad Estatal a Distancia

El proceso de creación de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED) incorpora elementos de los modelos de la Universidad Estatal a Distancia de España y la Open University de Gran Bretaña, y surge como respuesta a la demanda existente de educación superior de la población alejada de las sedes universitarias en Costa Rica, gracias a la expansión de la población a mediados del siglo pasado. (Aguilar 2005).

La UNED fue creada mediante La Ley 6044 el 03 de marzo de 1977, inicia sus labores en mayo de ese mismo año con los siguientes objetivos (Procuraduría General de la República 1977):

- a.) Fortalecer los valores en que está fundado el Estado Costarricense;
- b.) Proporcionar educación superior mediante la utilización de técnicas de comunicación social;
- c.) Incorporar a la educación superior, con métodos idóneos y flexibles, a quienes no hubieren podido incorporarse al sistema formal universitario;
- d.) Contribuir a la investigación científica para el progreso cultural, económico y social del país;
- e.) Proporcionar instrumentos adecuados para el perfeccionamiento y formación permanente de todos los habitantes;
- f.) Servir de vehículo para la difusión de la cultura;
- g.) Concertar acuerdos con las otras universidades estatales para la realización de actividades educativas y culturales, propias de ellas o de interés común.
- h.) Contribuir a la educación no universitaria de adultos, estableciendo sistemas de cooperación y coordinación, con instituciones especializadas, estatales, o internacionales que hayan celebrado convenios con el Estado costarricense;
- i.) Fomentar el espíritu científico, artístico, cultural y cívico del pueblo costarricense.

Desde su inicio, la UNED, con la finalidad de llevar la educación superior a las personas con mayores dificultades para acceder a ésta a través de las otras universidades públicas, ha establecido un sistema de atención estudiantil con becas de amplia cobertura, atención de población privada de libertad, población originaria, personas con necesidades educativas especiales a través de su Dirección de Vida Estudiantil (Viquez 2019).

El modelo de educación a distancia permite a las personas acceder a cualquier carrera o cursos de formación libre independientemente de su ubicación geográfica y es a través de las distintas sedes universitarias como instaura sus vínculos académicos y administrativos. El establecimiento de estos vínculos entre la universidad y su estudiantado ha ido variando conforme se incorporan los avances tecnológicos en su quehacer.

Es así, como la educación a distancia pasa de ser mediante uso exclusivo de material escrito enviado al estudiantado y el contacto de estas personas con sus tutores, era mediante unas cuantas sesiones sincrónicas y presenciales durante el periodo lectivo, al inicio; a un sistema

donde el uso del internet es fundamental y se cuenta con entornos virtuales que permiten un contacto asincrónico alumno-tutor, alumno-alumno, acceso a bibliotecas digitales y uso del correo electrónico, haciendo directa y fluida la comunicación con el profesorado de su carrera (Sin, Bongiovanni y Faner 2021).

Paralelo a estos procesos de cambios en el modelo de educación a distancia generados por las continuas y aceleradas mejoras en la tecnología de la información, en el contexto mundial y nacional se experimentan estas mismas corrientes de transformación en todas las organizaciones, incluyendo las pertenecientes a la administración pública, generando pensamientos orientados hacia una nueva gestión pública descrita por Moyado Estrada como:

se promueve, en términos generales (...) un Estado más descentralizado (donde) la participación produce resultados significativos y asegura el éxito y la efectividad (...) potenciación de las capacidades organizacionales, y se produce una gestión estratégica adaptada correctamente a partir de los factores administrativos y sociopolíticos. (Moyado Estrada 2002)

Actualmente La UNED tiene 36 sedes universitarias a lo largo y ancho de todo el país (UNED 2021), lo cual le permite tener una cobertura pertinente para cumplir los objetivos encomendados desde su creación y mantiene, de acuerdo a datos de matrícula del II cuatrimestre del 2021, una población estudiantil de 31857 personas (UNED 2021).

El mantenimiento de los vínculos con el estudiantado ante el crecimiento de esta población, ha motivado a que desde algunas de las sedes universitarias se hayan iniciado diferentes procesos de organización interna para brindar de la mejor manera una atención pertinente y eficaz, del manteniendo la gestión de la calidad como objetivo primordial.

Lo anterior a su vez ha llevado, a volver la mirada hacia los modelos de atención de las universidades que inspiraron la creación de la UNED en Costa Rica, una de estas universidades, la OPEN University de Inglaterra y es así como con la finalidad de fortalecer el modelo de Educación a Distancia, la Universidad convoca a las jefaturas de las sedes universitarias de Nicoya, Tilarán, Puntarenas, Palmares, Limón, Pavón y Acosta a realizar una pasantía en esta emblemática casa académica (Salas 2018).

Durante dicha pasantía se conoce de acerca el modelo de atención estudiantil de la OPEN University con el que se le brinda seguimiento y apoyo a las personas desde la etapa de promoción y reclutamiento hasta el periodo de post graduación con la búsqueda de empleo y otras opciones de estudio (Ruiz 2021).

A partir de las experiencias acumuladas durante la pasantía, es que en estas sedes universitarias se inician acciones para mejorar la atención estudiantil, en el caso particular de la Sede Universitaria de Nicoya, la implementación de las mismas se dan durante el III Cuatrimestre del año 2019, a través de un sondeo de percepción de la calidad del servicio y demandas de capacitación del estudiantado con la finalidad de incorporar elementos de mejora continua en la construcción del modelo a implementar durante el año 2020 (Ruiz 2021).

La crisis sanitaria mundial a causa de la Pandemia de COVID 19 retrasó la implementación de otras acciones dirigidas a finalizar el proceso de construcción del modelo de atención

mismas que se retoman durante el II cuatrimestre del 2020, con un seguimiento piloto del estudiantado de primer ingreso de ese periodo lectivo (Ruiz 2021).

Después de un periodo de evaluación de resultados del seguimiento iniciado en el 2020, se concluye el proceso de construcción del modelo de atención al estudiantado que incorpora elementos de mejora continua y propone una reasignación de las funciones de atención a esta población de la Sede de Nicoya, para ser implementado a cabalidad a partir del I cuatrimestre del 2022.

Este modelo de atención en la Sede de la UNED en Nicoya es producto de un proceso de construcción participativo con las personas funcionarias que de una u otra manera lo han venido atendiendo, con la finalidad de no perder de vista los preceptos de gestión de la calidad en la administración pública y la mejora continua.

Innovación Transformativa en los Procesos

La transformación de los procesos tomando como punto de partida el elemento más bajo de la cadena de actividades en lugar de ser de arriba hacia abajo es lo que, a grandes rasgos se denomina Innovación Transformativa, en palabras de Schot y Ramírez, se tiene que "El marco de cambio transformativo considera la direccionalidad como punto de partida e involucra a los actores en un proceso de apertura y participación, asumiendo todas las posibles consecuencias, y establecimiento de prioridades colectivas" (Schot y Ramirez 2020), y por ende la operacionalización de las estrategias implementadas para su logro necesitan de involucrar la interacción de diferentes actores en el ámbito de aplicación de éstas; tal y como lo expresan Molas Gallan, Schot, Boni y Giachi:

Within this frame, policy (and evaluation) objectives can be defined and operationalized by focusing on the scope, scale and quality of interactions among various actors in the innovation system, and the skills they need to participate in the interactions, (and)(...) Societal goal states that innovation is not a goal in itself but rather is a tool to address the challenges that our societies. [Dentro de este marco, los objetivos de la política (y la evaluación) pueden definirse y ponerse en práctica centrándose en el alcance, la escala y la calidad de las interacciones entre los diversos actores del sistema de innovación, y las habilidades que necesitan para participar en las interacciones, (y) (...) El objetivo social establece que la innovación no es un objetivo en sí mismo, sino una herramienta para abordar los desafíos que nuestras sociedades. Molas-Gallart et al, 2020)

Es así como la "(...) innovación transformativa parte de la necesidad de resolver un problema social complejo con acciones sencillas colectivas y sumativas y desde todos los espectros de la sociedad civil, autoridad pública y empresa" (Rojas s.f.).

Como corolario de los párrafos anteriores, la incorporación de elementos de consulta al colectivo estudiantil sobre la efectividad de los procesos de seguimiento y acompañamiento de la Sede UNED Nicoya, de una u otra manera concentra elementos de innovación transformativa en los procesos de atención.

Mejora Continua en la Administración Pública

Las teorías organizacionales a la luz de la quinta revolución industrial y la globalización han provocado un cambio de paradigmas en la percepción de calidad, de satisfacción al cliente, de eficiencia, y de construcción de valor público. Todos estos nuevos elementos han conllevado a un replanteamiento de las estructuras administrativas y su concepción del valor del talento humano.

Las instituciones deben estar más cerca de la persona usuaria de sus bienes o servicios, para conocer sus necesidades, sus gustos y sus preferencias e incorporarlos en el diseño, funcionalidad y costo de su oferta y, sobre todo, fidelizarlo para garantizar su permanencia como cliente.

Las instituciones públicas no son una excepción en este marco de globalización y cambio de paradigmas; al igual que las instituciones privadas deben satisfacer a su población para demostrar la necesidad de su vigencia y el costo social que implica destinar recursos a su existencia. Deben demostrar que son un costo de oportunidad elegible porque generan beneficios mayores, que no pueden ser proveídos con la misma calidad y eficiencia desde la institucionalidad privada (Hernández et al, 2018).

La calidad de los servicios públicos ha orientado la organización administrativa en busca de la eficiencia y la eficacia, las organizaciones han desarrollado estrategias para adaptarse a los cambios y resolver problemas bajo nuevos modelos organizacionales; donde la calidad solo puede ser vista y medida desde la perspectiva de la persona cliente, obtenida mediante la motivación y educación de actitudes, poder para implantar procesos, establecer normativas, incorporar tecnologías de información e impulsar mecanismos de modernización (Ruiz López y Cuellar Martín 2013).

Algunos principios básicos del modelo Kaizen¹ que pueden ser aprovechados en instituciones públicas que desean implementar procesos de mejora continua en la calidad se muestran en la Tabla 1.

1 "Este término fue acuñado por primera vez por Masaaki Imai en sus dos libros sobre el tema de 1989 y 1997. En términos sencillos, esta palabra japonesa que significa "mejoramiento", todavía no tiene una explicación detallada" (Suárez-Barraza y Miguel-Davila 2008); sin embargo y para efectos de este artículo se utiliza como una aproximación de la mejora continua.

Tabla 1. Kaizen: principios y herramientas aplicables en las instituciones públicas para la mejora continua de la calidad.

Principios/Herramientas	Consideraciones para su aplicación
Satisfacción del cliente	<p>Diagnóstico para identificar:</p> <p>Clientes internos y externos de cada proceso, las características de calidad de cada tipo de cliente por etapa del proceso y las características de calidad final del servicio o producto.</p> <p>Identificar características de la calidad que puedan traducirse a indicadores de calidad del proceso.</p> <p>A partir de los resultados establecer las estrategias para lograr calidad y cómo debe medirse.</p>
Planificar el sistema de calidad	<p>Definir el plan estratégico de calidad:</p> <p>Estrategias de calidad, objetivos de calidad, indicadores de calidad, procedimientos para la mejora continua de la calidad, instrumentos para estandarizar la calidad, actividades de seguimiento y medición de la efectividad de cumplimiento, procesos para ajuste y mejora continua</p>
Diseño de los flujos de proceso reconociendo los problemas actuales en cada etapa	<p>Establecimiento de equipo de trabajo con participación de los colaboradores (puede tener guía experta) para:</p> <p>Construcción participativa con los colaboradores de los procesos de trabajo (inicio y término de las actividades), identificando cada participante los problemas y los aspectos de mejora,</p> <p>Incorporar los aspectos de mejora traducidos en actividades en los procesos establecidos,</p> <p>Vincular el proceso y la actividad al indicador de calidad que responde, a la estrategia de trabajo, instrumento entre otros.</p>
Promover condiciones para mejorar y fortalecer las relaciones, las sugerencias de mejora en el trabajo y la auto-disciplina	<p>Capacitación al personal para la aplicación de los instrumentos, el uso de la información obtenida para convertirlos en recomendaciones de mejora continua.</p> <p>Seguimiento cotidiano al cumplimiento de los indicadores según la metodología de aplicación, (medición, frecuencia, responsables, criterios de evaluación) para valorar su efectividad en el cumplimiento del objetivo de calidad y mejora continua</p> <p>Evaluación de los indicadores en forma periódica para su actualización metodológica y alcance</p> <p>Establecimiento de espacios para la discusión de los aspectos que favorecen y limitan el trabajo, así como el logro de los indicadores establecidos, para crear cultura de participación y discusión cuyo único objetivo es mejorar el trabajo sin temor de evaluaciones o sanciones.</p> <p>Establecimiento de canales de información hacia y desde el estudiante para que sea partícipe activo en las sugerencias para la mejora continua del sistema</p> <p>Establecimiento de una cultura de planeación, ejecución, revisión y corrección como parte de la cotidianidad del quehacer. Insistir como equipo en la necesidad de medición de los indicadores no solo para rendir cuentas sino también como un insumo necesario en el trabajo cotidiano</p>

Principios/Herramientas	Consideraciones para su aplicación
<p>Crear equipos de trabajo interdisciplinarios y círculos de mejora continua</p>	<p>Creación de equipos de trabajos interdisciplinarios, si las condiciones no existen porque hay personas únicas a cargo de un proceso, establecer equipos que involucren varios procesos de trabajo que en su conjunto contribuyan colaborativamente en la calidad de los productos de salida de su proceso de trabajo.</p> <p>Orientación a la necesidad y utilidad de los procesos estandarizados en los procesos de trabajo para garantizar calidad como norma de trabajo del equipo de acuerdo con DEMING (planear, hacer, revisar, actuar) en función de los indicadores que alimentan, hasta que su repetición y mejora continua de estándares e indicadores lo convierta en un círculo de mejora continua.</p> <p>Vinculación de los datos obtenidos con el uso de sistemas de almacenamiento de datos disponibles para la toma de decisiones y la mejora continua que potencien los tiempos de respuesta y el manejo del volumen de información y su disposición para todos (colaboradores y clientes).</p>
<p>Mantener informados a los empleados</p>	<p>Horizontalidad de la información; que los empleados no solo conozcan la información que generan a partir de sus sugerencias y medición de las métricas, sino que se sientan partícipes en las decisiones que las promovieron. Las metas de trabajo y los estándares de calidad deben ser apropiadas por todos los colaboradores participantes en el proceso</p>
<p>Desarrollo del talento humano</p>	<p>Identificar las necesidades de formación del talento humano en:</p> <ul style="list-style-type: none"> Habilidades personales Habilidades interpersonales (negociación, manejo de conflictos y trabajo en equipo) Habilidades directivas (inteligencia emocional, liderazgo, visión estratégica) Habilidades técnicas para comprender, aplicar y analizar los procedimientos e instrumentos del sistema de calidad Habilidades técnicas para el uso de la información y tomar decisiones de mejora del sistema de calidad.

Fuente: Elaboración propia con base al artículo "La aplicación del Kaizen en las organizaciones mexicanas. Un estudio empírico" (Suárez-Barraza y Miguel-Davila 2008).

Sobre el modelo de atención al estudiantado de la Sede UNED Nicoya.

El proceso de construcción

Una vez concluida la pasantía a la OPEN University en mayo del 2018, desde la jefatura de la Sede UNED Nicoya se inicia el proceso de construcción del modelo de atención al estudiantado, a partir de dos ámbitos, la perspectiva sobre la calidad del servicio y atención y la perspectiva operativa del funcionariado de la Sede. Esto con la finalidad de lograr un modelo que, al ser producto de la consulta de la población meta y de la población que, eventualmente lo implementará, sea integral y además que, mediante futuras consultas a las poblaciones mencionadas, sea sujeto de progresos graduales y así completar el ciclo de mejora continua. Este proceso se inicia con dos actividades específicas:

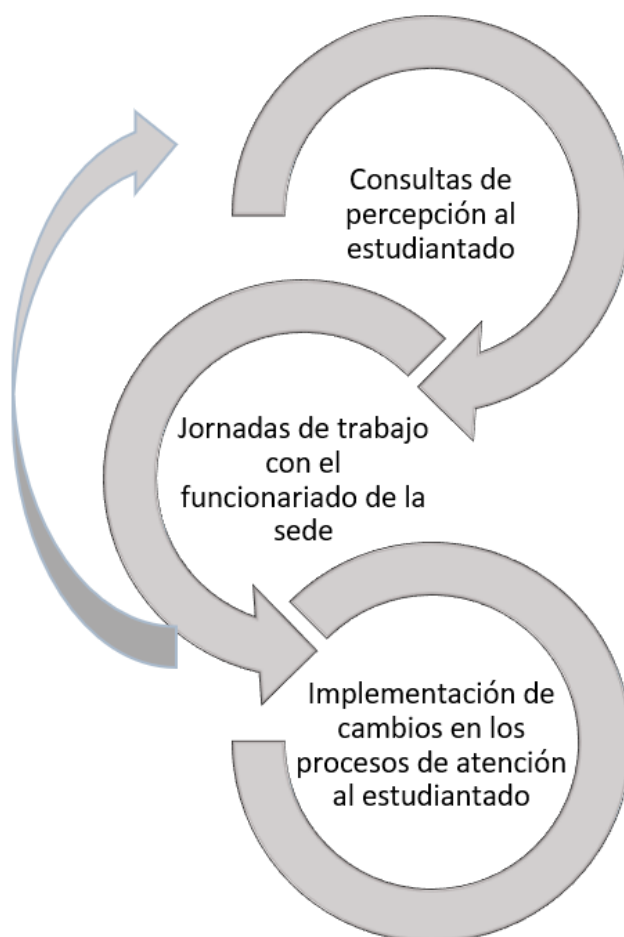
- Sondeos de percepción sobre la calidad del servicio de atención y otras necesidades, durante el III cuatrimestre del 2018, I, II y III cuatrimestre del 2019.
 - Para las consultas del año 2019, se incluyó valoraciones de las acciones implementadas, tomando en cuenta los resultados de las consultas anteriores.
- Jornadas de trabajo con el equipo del funcionariado de la Sede UNED Nicoya, en las que se

expuso el modelo de atención de la OPEN University y se analizaron posibles mecanismos viables, que, ajustados a las posibilidades de recursos institucionales, se pudiera mejorar la atención del estudiantado.

- En las sesiones de trabajo se evaluaron las acciones implementadas en respuesta a los resultados de la consulta de percepción al estudiantado, con la finalidad de valorar si estaban dando los resultados esperados e incorporar mejoras graduales en los procesos.

En la Figura 1 se ilustra de manera gráfica el modo en que se condujo el proceso de construcción del modelo de atención al estudiantado durante los años 2018, 2019 e inicios del 2020.

Figura 1: Proceso de construcción del modelo de atención al estudiantado de la Sede UNED Nicoya



Fuente: Elaboración propia (2019)

Del proceso de consulta de percepción de la calidad del servicio de atención al estudiantado se rescatan los siguientes resultados:

- Tiempo de respuesta: se indicó que el tiempo de respuesta no estaba siendo pertinente para lograr resolver de manera efectiva las consultas realizadas en la Sede.
- Actividades extracurriculares: se manifestó un interés para que desde la Sede se promovieran más actividades extracurriculares.
- Fortalecimiento de capacidades: se manifestó una clara demanda por actividades académicas para fortalecer capacidades en habilidades blandas e investigación.

En las sesiones de trabajo con el funcionariado se determinó implementar las siguientes acciones para atender los resultados supra citados, a saber:

- Tiempo de respuesta: al analizar este resultado se determina que no existía un canal de atención del estudiantado, de manera tal que el seguimiento a las consultas a los correos de cada una de las personas que laboran en la Sede impedían en la mayoría de los casos dar una atención integral a las mismas. Así las cosas, se solicita a la Dirección de Tecnología Información y Comunicaciones (DTIC) de la UNED la apertura de dos cuentas de correos, una para envío de comunicados oficiales y otra para la recepción de consultas y solicitudes del estudiantado, con la misma finalidad, se dedicó una línea telefónica exclusiva para su atención y se hizo el enlace de la aplicación WhatsApp a esta línea desde la página de Facebook de la Sede.
- Actividades extracurriculares y fortalecimiento de capacidades: se incorporan en los planes operativos del 2019, 2020 y 2021 actividades destinadas a sustentar esta demanda.

Descripción del modelo

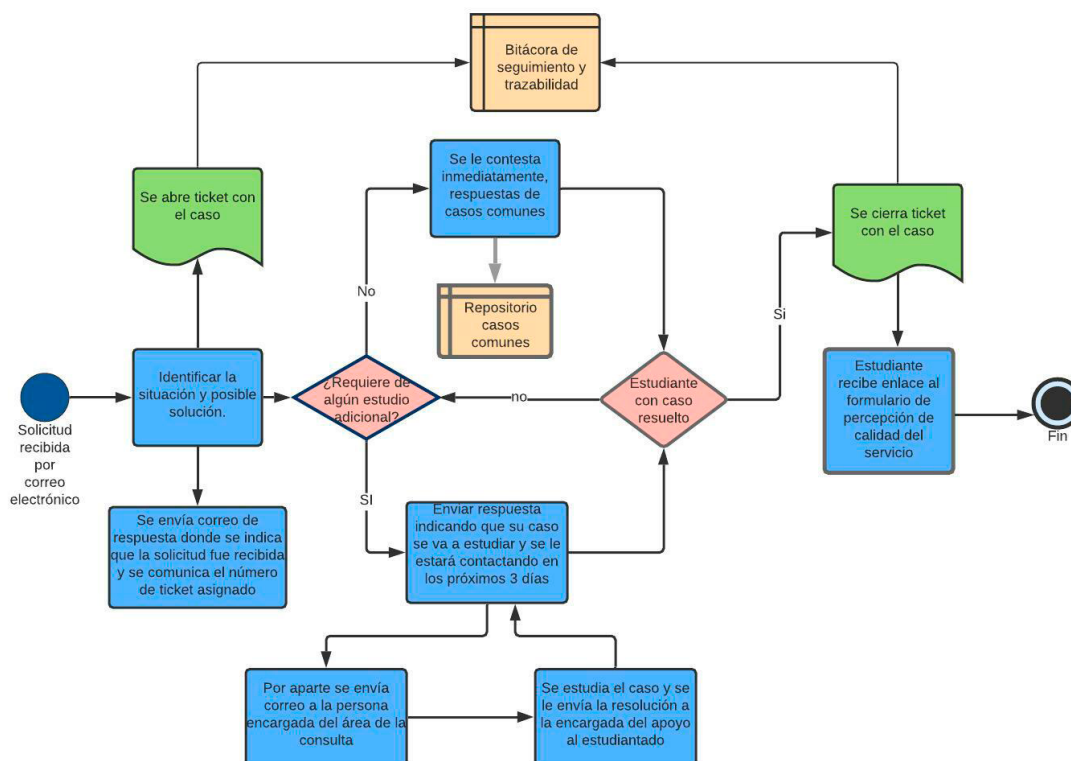
En el contexto de educación a distancia, la población estudiantil no necesita estar visitando las sedes universitarias, y realizan sus pruebas y tareas desde sus hogares, como su comunicación con el profesorado y personal administrativo es mayoritariamente por correo electrónico. Esta condición hace que, si la atención de sus consultas no es pertinentes, coherentes y en el menor tiempo posible, la percepción de la calidad del servicio sea baja. Lo anterior resalta la importancia que tiene para la UNED la atención de su población estudiantil.

El modelo de atención al estudiantado de la Sede UNED se elabora con la finalidad de mejorar el tiempo de respuesta a sus consultas, de manera que éstas sean resueltas de forma efectiva y pertinente, y a la vez admita que, mediante el proceso de valoración de la calidad del servicio recibido por esta población, se incorporen adecuaciones graduales que conlleven a la mejora de la calidad del servicio en su atención. Lo anterior siguiendo el proceso establecido en la construcción del modelo y descrito en la Figura 1.

Para poder medir el logro del objetivo del modelo se formulan indicadores sobre el tiempo y calidad de la respuesta dada a la población estudiantil, y será ésta quien, mediante el Formulario de Percepción de Calidad del Servicio diseñado para estos efectos, se manifieste sobre el servicio recibido. Los resultados de este sondeo de percepción será el insumo de las reuniones periódicas de evaluación del desempeño del modelo, de manera que se le incorporen mejoras graduales pero continuas al mismo.

En la Figura 2: Modelo de atención al estudiantado de la Sede UNED Nicoya, se ilustra de manera gráfica el proceso propuesto para mejorar los tiempos de respuesta de las consultas del estudiantado de la Sede UNED Nicoya

Figura 2: Modelo de atención al estudiantado de la Sede UNED Nicoya



Fuente: Elaboración propia (2020)

De la Figura 2 se sigue que el proceso de atención inicia con el análisis de la consulta recibida a través de la cuenta de correo electrónico dedicada de manera exclusiva a la atención de consultas del estudiantado: estudiantesnicoya@uned.ac.cr y cuya revisión la realiza una sola persona.

En la Tabla 2: Descripción, por pasos, del modelo de atención al estudiantado de la Sede UNED Nicoya, se presenta una descripción de cada uno de los pasos que involucra el desarrollo de éste.

Tabla 2: Descripción, por pasos, del modelo de atención al estudiantado de la Sede UNED Nicoya

Paso 1	Este paso es el inicio del proceso, la persona estudiante envía un correo electrónico en el cual identifica la situación o necesidad.
Paso 2	Una persona funcionaria de la Sede Universitaria recibe la solicitud y, desde la bitácora de seguimiento y trazabilidad, se abre un ticket con el caso, este paso es importante ya que permite tener un número de referencia de la solicitud al iniciar el proceso de atención de su solicitud, además analiza el fondo de la misma. Se sigue con paso 2.
Paso 3	Una vez ingresada la solicitud mediante correo electrónico, la o el funcionario que la recibe analiza si requiere de algún estudio adicional o el caso se resuelve con los casos comunes.
Paso 3.1	Si la consulta es identificada en los “casos comunes”, luego de hacer la respectiva consulta en el Repositorio de Casos Comunes, se le responde de forma inmediata al estudiante. La distribución de los temas en el repositorio de casos comunes se describe en el paso 3.1.1
Paso 3.1.1	Repositorio de Casos Comunes: Es una compilación de soluciones a casos que por su frecuencia de consulta se catalogan como comunes, se agrupan por áreas temáticas de acuerdo a la siguiente distribución: Becas, trámites de registro, certificaciones, devoluciones de dinero, librería, graduaciones. CONED, capacitaciones. Trámites de tesorería, pago diferido, exoneraciones, vinculación a proyectos, solicitudes de uso de instalaciones. Video comunicaciones, redes sociales, cursos y proyectos de extensión. Fondo solidario, trámites de pago, tutorías, biblioteca, préstamo de equipo.
Paso 3.2	En caso de que la solicitud requiera de estudio adicional, se procede a enviar un correo electrónico al estudiante indicándole que su caso está en análisis, además se le informa que desde la sede universitaria se le estará contactando en los próximos tres días. Desde el área de consulta se estudia el caso y se envía la resolución a la persona encargada en la Sede Universitaria de brindar apoyo al estudiante solicitante. Los temas de las áreas se distribuyen igual que los casos comunes, habrá una persona especializada para cada área temática.
Paso 3.2.1	La persona encargada de cada área canaliza la consulta a otras dependencias de la UNED de ser necesario y realiza la anotación correspondiente en la Bitácora de Seguimiento y Trazabilidad indicando la dependencia y el tiempo esperado de respuesta.
Paso 4.	Se brinda la respuesta a la persona estudiante en el tiempo estimado para ello, a través de la cuenta de estudiantesnicoya@uned.ac.cr
Paso 5	Se cierra el ticket en la Bitácora de Seguimiento y Trazabilidad.
Paso 6	Se le envía a las personas atendidas el formulario “Percepción de calidad del servicio” y finaliza el proceso de atención.

Elaboración propia (2021)

Como se ha manifestado en párrafos anteriores, para la implementación del modelo se requiere seguir algunas condiciones mínimas de recursos y herramientas, entre las que cabe resaltar:

- Dedicación de una persona funcionaria a la atención primaria de las consultas vía el correo destinado para tal fin.
- Procedimientos claros y definidos.
- Bitácora de Seguimiento y Trazabilidad.
- Repositorio de Casos Comunes.
- Manual de uso de Bitácora de Seguimiento y Trazabilidad y del Repositorio de Casos Comunes.
- Formulario de Percepción sobre la Calidad del Servicio, que permita recabar la información necesaria para alimentar los indicadores de calidad propuestos.

Reuniones periódicas, cada dos semanas previas a finalizar el cuatrimestre, con todas las personas funcionarias de la Sede para conocer la evaluación sobre la calidad del servicio y resultados del desempeño del modelo.

CONCLUSIONES

Del Modelo de Atención al Estudiantado de la Sede UNED de Nicoya se puede afirmar que:

- 1) Es un modelo con direccionamiento de abajo hacia arriba, de manera tal que la transformación de los procesos llevará esa direccionalidad. Dicho de otra manera, se inicia un proceso de innovación transformativa en los mecanismos de atención sede universitaria-estudiantado, para que luego estas transformaciones se logren permear a nivel de Escuelas y otras dependencias concentradas en las Oficinas Centrales de la UNED.
- 2) La incorporación de elementos de consulta al colectivo estudiantil sobre la efectividad de los procesos de seguimiento y acompañamiento de la Sede UNED Nicoya, de una u otra manera concentra elementos de innovación transformativa en los procesos de atención.
- 3) Busca la mejora continua, incorpora realimentación sobre la calidad del servicio recibido, sesiones periódicas de evaluación del desempeño del modelo, minimizar los tiempos de respuesta.
- 4) Se espera que, mediante su implementación y constatación del desempeño del mismo, se vaya fortaleciendo la cultura de gestión de calidad desde las sedes universitarias hacia oficinas centrales.

REFERENCIAS

- Aguilar, Oscar. *La UNED y sus orígenes*. San José: EUNED, 2005.
- Hernández, H, I Barrios, y D. Martínez. «Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones.» *Criterio Libre* 16, n° 28 (Enero-Junio 2018): 179-195.
- Molas-Gallart, J., J. Boni, A. Boni, y S. Giachi. «A formative approach to the evaluation of Transformative Innovation Policy.» TIP Consortium, 2020.
- Moyado Estrada, Francisco. «VII Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública.» *Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el*

- rediseño de las instituciones del sector público*. Editado por Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo (CLAD). 8 - 11 de Octubre de 2002. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DCC4A573FB552EC805257C2F0061DE30/\\$FILE/clad0043302.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DCC4A573FB552EC805257C2F0061DE30/$FILE/clad0043302.pdf).
- Procuraduría General de la República. *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. 3 de Marzo de 1977. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35470&nValor3=0&strTipM=TC (último acceso: 30 de Junio de 2021).
- Rojas, J. *Innovación transformativa de la gestión pública y privada para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. s.f. <https://icap.ac.cr/blog/2020/06/22/innovacion-transformativa-de-la-gestion-publica-y-privada-para-el-cumplimiento-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/> (último acceso: 20 de Agosto de 2021).
- Ruiz López, J., y E. Cuellar Martín. «La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas.» *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* (Nueva Época), n° 10 (Julio-Diciembre 2013).
- Ruiz, D. «Comparación UNED-OPEN University: Mejoras e implementaciones.» Nicoya, Guanacaste: Sin Publicar, 18 de Febrero de 2021.
- Salas, Marianela. «Becas AMI-Centros Universitarios.» *Pasantía Open University*. [Correo electrónico], 5 de Marzo de 2018.
- Schot, J., y M. Ramirez. *Transformando nuestro mundo: Implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Editado por University of Sussex Business School. University of Sussex, 2020.
- Sin, María Fernanda, Erica Bongiovanni, y Cinthia Faner. «De la Educación a Distancia a la Educación Virtual.» 1 de Mayo de 2021.
https://www.google.com/search?q=De+la+Educaci%C3%B3n+a+Distancia+a+la+Educaci%C3%B3n+Virtual&rlz=1C1GCEA_enCR863CR863&oq=De+la+Educaci%C3%B3n+a+Distancia+a+Educaci%C3%B3n+Virtual&aqs=chrome..69i57j35i39j0i512j0i22i30j0i67j69i60l2.2004j0j15&sourceid=chr.
- Suárez-Barraza, Manuel, y José Miguel-Davila. «Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua.» *Pecunia*, 2008: 285-311.
- UNED. *Estadísticas UNED*. 25 de Julio de 2021. <https://estadisticasae.uned.ac.cr/>.
- . *Sedes Universitarias*. 25 de Julio de 2021. <https://www.uned.ac.cr/mapa-sedes>.
- Viquez, Marlen. «Historia de la UNED.» [Entrevista realizada por Juana Yesca], 18 de Septiembre de 2019.

Alianzas públicas-privadas para el desarrollo de los Pueblos Costeros de Talamanca.

Rodolfo Javier Vargas Meza

UNED, Licenciado en Administración de Negocios Internacionales. Puerto Viejo, Costa Rica. rvargasm@uned.ac.cr

Lilliam Marbelli Vargas Urbina

UNED, Licenciada en Administración de Recursos Humanos. UNED. Talamanca, Costa Rica. lvargasu@uned.ac.cr

Damund Emil Villanueva Díaz

UNED, Licenciado en Administración de Recursos Humanos. dvillanueva@uned.ac.cr

Resumen

La presente ponencia pretende visibilizar la labor de la UNED como única oportunidad de educación superior en el cantón de Talamanca; específicamente con la creación de una SubSede de Puerto Viejo en la parte costera. Luego de una serie de negociaciones sostenidas con los miembros de la Cámara de Turismo y Comercio del Caribe Sur (CATCCAS), el pasado 25 de marzo del 2022, el señor rector de la UNED, a firma un convenio para operacionalizar nuestras acciones en el territorio, específicamente en las instalaciones de esta organización. La misma tiene el objetivo de abrir más oportunidades de educación superior y una gama de servicios para los habitantes de la costa y comunidades aledañas. Paralelamente se busca impulsar emprendimientos del desarrollo humano en calidad de vida y oportunidades de crecimiento económico en esta zona.

PALABRAS CLAVE: UNED, TALAMANCA, CATCCAS, TERRITORIO, OPORTUNIDADES, CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DESARROLLO HUMANO

Summary

This presentation aims to make visible the work of the UNED as the only opportunity for higher education in the canton of Talamanca; specifically with the creation of a Sub-Headquarters of Puerto Viejo in the coastal part. After a series of negotiations held with the members of the Southern Caribbean Chamber of Tourism and Commerce (CATCCAS), on March 25, 2022, the rector of the UNED signed an agreement to operationalize our actions in the territory. , specifically in the facilities of this organization. Its objective is to open more higher education opportunities and a range of services for the inhabitants of the coast and surrounding communities. At the same time, it seeks to promote human development endeavors in quality of life and opportunities for economic growth in this area

KEYWORDS: UNED, TALAMANCA, CATCCAS, TERRITORY, OPPORTUNITIES, ECONOMIC GROWTH AND HUMAN DEVELOPMENT

INTRODUCCIÓN: TEMA, JUSTIFICACIÓN, REFERENTES CONCEPTUALES

Alianzas públicas-privadas para el desarrollo de los Pueblos Costeros de Talamanca.

Tomando en cuenta la experiencia generada en la Sede Universitaria de Talamanca, con el fin de establecer competencias institucionales y ejecutar las distintas actividades planteadas. El equipo está conformado por funcionarios del Centro Universitario de Talamanca que con su aporte, conocimiento y experiencia contribuirán para el cumplimiento de los objetivos de este proyecto. El trabajo se articulará en función de los productos a alcanzar.

En el mes de mayo de 2023 se formalizó el convenio que permitiría dar inicio a las operaciones de la UNED y para el mes de julio de 2023 se da inicio a las labores propiamente en la atención de público, divulgación de la oferta académica y por supuesto el impulso de diferentes acciones de extensión para la vinculación con las comunidades y las fuerzas vivas presentes en estas, gracias al respaldo de la Sede Universitaria de Talamanca que durante todo este tiempo ha colaborado. Es importante señalar que si bien es cierto se iniciaron operaciones en julio de 2023, no fue sino hasta el mes de setiembre de ese año cuando se da oficialmente la creación de la Sub Sede por acuerdo del Consejo de Rectoría CR-2023-1721 tomado en sesión No. 2286-2023 del 4 de setiembre de 2023, razón por la cual el primer proceso de matrícula oficial para la Sub Sede sería el correspondiente al primer cuatrimestre de 2024.

METODOLOGÍA

Según Victor Manuel Martínez Ravanal, El enfoque comunitario es un modelo metodológico –en el cual subyace una cosmovisión o paradigma particular de lo psicosocial- para orientar el trabajo de las instituciones con las comunidades humanas con las que se relaciona. Más específicamente, el enfoque comunitario constituye una herramienta para el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos de intervención social. Es un modelo orientado a la acción, que pretende entregar criterios para la práctica del trabajo comunitario desde superficies institucionales.

Este proyecto atiende cuatro frentes: primero, el trabajo con la comunidad; segundo, la coordinación dentro de la institución; tercero, la coordinación entre sedes universitarias y por último, la interinstitucional. A partir de estos, se elabora una metodología para la implementación de las actividades. A continuación se detalla.

- Trabajo con la comunidad con el fin de fortalecer la participación comunitaria.
- Se aplicará un mapeo sobre comunidades aledañas y así poder contar con información básica sobre las mismas.
- Todas las actividades se están realizando en coordinación con la comunidad, en cuanto a que cumplen con una necesidad y se realizará bajo las condiciones que les permita su plena participación. En este sentido, el trabajo se sustenta en coordinar con:
 - Grupos comunitarios o personas de la comunidad participando activamente en el trabajo

Con la comunidad se construye planes de trabajo, que permite no solo recoger la información sino también implementar las acciones.

- Coordinación dentro de la institución. Las necesidades comunitarias son complejas por ello, se requiere de la participación de equipos multidisciplinarios, que aporten a alternativas de trabajo. Cada año hay que realizar esfuerzos por incorporar mayor cantidad de unidades académicas comprometidas con este trabajo.
- Coordinación entre Sedes del Caribe Sur y otras Sedes a nivel nacional. Mediante un proceso de capacitación se ha ido logrando en forma paulatina algunos perfiles de funcionarios que serán facilitadores y replicadores de las experiencias exitosas.
- Coordinación interinstitucional. La complejidad de los problemas comunitarios no se solucionan con el aporte de la universidad; sino también con la coordinación con otras institucionales. Por ello, parte del trabajo será coordinación con instituciones, tales como el MEP, Escuelas, Colegios, Municipalidades, las Asociaciones Indígenas y ONGs.

RESULTADOS

Académico-estudiantil

Actualmente la Sub Sede cuenta con un total de 145 estudiantes, se han realizado dos actos de graduación en conjunto con la Sede Talamanca, para los estudiantes de esta sede universitaria, esto con la finalidad de dar a conocer el nuevo espacio y unir esfuerzos entre ambas instancias y utilizar los recursos de manera más eficiente.

- Se llevó a cabo 2 sesiones de inducción para estudiantes de primer ingreso de manera presencial y 1 de manera virtual.
- Para el segundo cuatrimestre de 2024 en coordinación con el Programa de Promoción Estudiantil se dio inicio al primer grupo recreativo de la Sub Sede UNED Puerto Viejo.
- Mejoras en instalaciones para la atención de la población estudiantil y comunidad en general, acciones desarrolladas en coordinación con la Oficina de Servicios Generales, se realizaron reparaciones en los módulos de atención en oficina, acondicionamiento de espacio para instalación de laboratorio de informática, entre otros.
- La UNED en los territorios
 - o Extensión: durante el período correspondiente de Julio 2023 a Julio 2024, la Sub Sede Universitaria llevó a cabo diferentes iniciativas de extensión y dio inicio a 1 proyecto formalmente inscrito en vinculación con la Cátedra de Historia y Onda UNED de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Intercambio Cultural Afro-Bribri, un trabajo articulado con la Sede Universitaria de Talamanca, la Asociación Limonense de Arte Raíz y Cultura (ALARC) y el Centro de Turismo Cultural de Puerto Limón de G&E Chocolate Adventure Company.
- Sistematización Audiovisual de la experiencia del Centro Comunitario de Buceo de Cahuita, una acción articulada con la Sede Talamanca y Onda UNED.
- Diseño e implementación del taller "Narrativas Transmedia y Producción Audiovisual", impartido a 25 miembros de la Red Comunica UNED Territorios en la Sede San Carlos

- Producción Audiovisual “Santa Cruz de Turrialba: denominación de origen del Queso Turrialba y su impacto en el turismo rural”, una acción desarrollada en vinculación con las sedes universitarias de Turrialba y Talamanca.
- Encuentro de Gestores Locales, una acción articulada con la Sede Talamanca y el Programa de Gestión Local de la Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial.
- Feria Institucional de Extensión, se desarrolló el taller “Fotografía con dispositivos móviles para emprendedores”, en coordinación con la Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial y la Oficina Institucional de Mercadeo y Comunicación.
- Festival-Torneo de pesca del Pez León, una acción articulada con las sedes universitarias de Talamanca y Puntarenas, Onda UNED, el Programa de Laboratorios (PROLAB) y la Asociación de Pescadores Artesanales del Caribe Sur (ASOPACS), para el control de la población de la especie marina conocida como Pez León, una amenaza para los ecosistemas marinos del caribe costarricense.
- Grabación y divulgación de entrevistas de las personas candidatas a la alcaldía y regidurías de la Municipalidad del Cantón de Talamanca, una acción en vinculación con el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local (IFCMDL)
- Evento de Conmemoración del 15 aniversario de Onda UNED con la transmisión del Eclipse Anular de Sol 2023 desde la Comunidad de Cahuita, esta actividad se realizó en coordinación con Onda UNED, las sedes universitarias de Talamanca y San Carlos, así como con la colaboración del Hotel Arrecife en Cahuita y la Asociación Tribal Afrodescendiente de Cahuita. Este evento se transmitió por redes sociales y televisión abierta con una audiencia estimada que supera las 300.000 personas.
- Diseño e implementación del taller “Principios básicos de Producción Audiovisual”, impartido a un grupo de 20 personas compuesto por estudiantes y otros miembros de las comunidades cercanas a la Sub Sede.
- Participación en la organización y desarrollo del “Debate de personas candidatas a la Rectoría UNED”, una actividad articulada por medio de la Red Comunica UNED Territorios.
- Organización y desarrollo del “Debate de personas candidatas a la Alcaldía de la Municipalidad del Cantón de Talamanca”, actividad organizada en coordinación con el IFCMDL, Onda UNED, la Red Comunica UNED Territorios representada por las sedes universitarias de San Carlos, Alajuela y Talamanca y en vinculación con la sede del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Talamanca.
- Diseño y desarrollo de la conferencia “Calypso Limonense”, en el marco de la celebración del Día de la persona negra y la cultura afro costarricense que se llevó a cabo en el paraninfo Daniel Oduber en el mes de agosto de 2023.
- Festival Nacional de Calypso 2024, una actividad organizada por la Asociación de Desarrollo Integral de Cahuita a la cual se le brindó apoyo con la transmisión en vivo de las diferentes actividades en articulación con la Sede Talamanca y Onda UNED. Además, se contó con la participación de los artistas del Programa de Promoción Cultural de la Vicerrectoría de Extensión: el guitarrista Oscar Jiménez y el Ensamble de Percusión UNED.

- Proyecto “Afro Tribal Beats”, proyecto en vinculación con la Cátedra de Historia y Onda UNED de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades, que busca fortalecer elementos propios de la historia transregional del caribe costarricense y su conexión con África, esto a través de 3 diferentes módulos formativos, finalizando con el fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de economías creativas con base en la cultura local.
- Principales acciones y proyectos vinculados con los compromisos institucionales:
 - o Gestión Universitaria
- Participación en la construcción e implementación de la Agenda Territorial Talamanca.
- Participación en el Congreso Internacional en Educación, Tecnología y Ciencia, organizado por la Sede San Vito de la UNED.
- Participación en el Congreso Internacional de Investigación en Economía Pública y Social, organizado por la Escuela de Ciencias de la Administración.
- Representación de la UNED ante el Consejo Directivo del Colegio Universitario de Limón.
- Participación en la Red Comunica UNED Territorios, miembro activo de la Comisión Comunica UNED Territorios.

CONCLUSIONES

Al encontrarse en un territorio con una gran diversidad cultural, esto representa una gran oportunidad de impactar en la zona con acciones muy concretas en el ámbito sociocultural. Poseer la fortaleza de ser el único recinto universitario existente en la zona costera del Cantón de Talamanca.

El Convenio de cooperación existente con la Cámara de Turismo y Comercio del Caribe Sur y la UNED, ha sido una puerta de oportunidades para los habitantes del distrito de Cahuita, Sixaola y parte de Bratsi.

Se han tejido redes de apoyo y articulación con distintos actores locales claves en el desarrollo social y cultural del cantón de Talamanca y la Provincia de Limón.

Fuerte vinculación existente con el gobierno local gracias al trabajo del IFCMDL, dado que Talamanca ha sido declarado cantón prioritario.

BIBLIOGRAFÍA

Rodolfo Vargas Meza, « Informe Sub Sede Universitaria de Puerto Viejo » (Informe Julio 2023 a Julio 2024).

Lilliam Marbelli Vargas Urbina, «Observatorio Comunal Indígena y Universitario» (Iniciativa de Desarrollo Regional 13.03.2015).

Como determinar un liderazgo en una asociación de la zona rural con estrategias Sostenibles para fomentar el Desarrollo en la zona con la colaboración de la Universidad Estatal a Distancia, para el cumplimiento de políticas públicas

Mag. Delio Mora Campos ¹

1. Universidad Estatal a Distancia
San José, Costa Rica

Mag. Yessenia López García²

2. Universidad Estatal a Distancia
Los Chiles, Costa Rica

Resumen

El presente estudio de casos permitirá analizar como de manera articulada el sector público costarricense del área educativa superior puede colaborar con la consecución de los objetivos de la Asociación Ecologista de Productores Agroindustriales de San Jorge de los Chiles (ASEPAI), para cumplir con el requisito indicado por el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para que se les traslade los fondos económicos en los que participaron a través de un concurso realizado por esta institución pública del cual fueron aprobados para esta asociación. La asociación se dedica a la siembra de plantación de maíz, para la venta de silo para alimentación de ganado y servicio de mecanización, siembra y corta de maíz a productores de la zona

Desde el programa de regionalización de la región Huetar Norte-Norte, se le brinda capacitación para la obtención de recursos económicos que la organización participó en una institución y que como requisito se debe de capacitar en la Ley 9986 y el uso de la plataforma de Sistema integrado de compras públicas (SICOP), para que les puedan girar los recursos económicos.

Palabras claves.

ZONA RURAL, LIDERAZGO, ASOCIACIÓN DE DESARROLLO, ESTRATEGIA, LIDERAZGO SOSTENIBLE.

Abstract

This case study will allow us to analyze how the Costa Rican public sector in the higher education area can collaborate in an articulated manner with the achievement of the objectives of the Ecologist Association of Agroindustrial Producers of San Jorge de los Chiles (ASEPAI), to comply with the requirement indicated by the Mixed Institute of Social Aid (IMAS), so that the economic funds in which they participated are transferred to them through a contest carried out by this public institution for which they were approved for this association. The association is dedicated to the sowing of corn plantations, for the sale of silage for livestock feed and mechanization service, sowing and cutting of corn to producers in the area.

From the regionalization program of the northern-northern Huetar region, training is provided to obtain economic resources that the organization participated in an institution and that as a requirement must be trained in law 9986 and the use of the SICOP platform, so that they can transfer the economic resources to them.

Key words.

RURAL AREA, LEADERSHIP, DEVELOPMENT ASSOCIATION, STRATEGY, SUSTAINABLE LEADERSHIP.

Résumé

La présente étude de cas permettra d'analyser comment, de manière articulée, le secteur public costaricien du domaine de l'enseignement supérieur peut collaborer à la réalisation des objectifs de l'Association Écologiste des Producteurs Agroindustriels de San Jorge de los Chiles (ASEPAI), afin de répondre à l'exigence indiquée par l'Institut Mixte d'Aide Sociale (IMAS), pour que les fonds économiques auxquels ils ont participé à travers un concours organisé par cette institution publique leur soient transférés, concours pour lequel cette association a été approuvée.

L'association se consacre à la culture du maïs, à la vente de silo pour l'alimentation du bétail et à la prestation de services de mécanisation, de semis et de récolte de maïs pour les producteurs de la région. Depuis le programme de régionalisation de la région Huetar Norte-Norte, une formation est dispensée pour l'obtention de ressources économiques, à laquelle l'organisation a participé dans une institution et qui, comme exigence, doit inclure une formation sur la Loi 9986 et l'utilisation de la plateforme du Système intégré d'achats publics (SICOP), afin qu'ils puissent recevoir les ressources économiques.

Mots clés:

ZONÉ RURALE, LEADERSHIP, ASSOCIATION DE DÉVELOPPEMENT, STRATÉGIE, LEADERSHIP DURABLE.

Resumo

O presente estudo de casos permitirá analisar como de maneira articulada o setor público costarriquenho da área educacional superior pode colaborar com a consecução dos objetivos da Associação Ecologista de Produtores Agroindustriais de San Jorge de los Chiles (ASEPAI), para cumprir com o requisito indicado pelo Instituto Mixto de Ajuda Social (IMAS), para que sejam transferidos os fundos econômicos nos quais participaram através de um concurso realizado por esta instituição pública do qual foram aprovados para esta associação. A associação se dedica ao cultivo de milho, para a venda de silo para alimentação de gado e serviço de mecanização, plantio e colheita de milho para produtores da região.

Desde o programa de regionalização da região Huetar Norte-Norte, é oferecido treinamento para a obtenção de recursos econômicos, no qual a organização participou em uma instituição e que, como requisito, deve ser capacitada na Lei 9986 e no uso da plataforma do Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP), para que possam receber os recursos econômicos.

Palavras-chave:

ZONA RURAL, LIDERANÇA, ASSOCIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO, ESTRATÉGIA, LIDERANÇA SUSTENTÁVEL.

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones de desarrollo¹ “son entidades de interés público, regidas por el derecho privado, por lo que están autorizadas para realizar todo tipo de acciones tendientes al desarrollo social, económico, cultural, ambiental de los habitantes del área en que conviven, en colaboración con las instituciones, municipalidades y cualesquiera otros organismos” de tal manera que con respaldo de la Ley 3859 del artículo 14 se puede promover la dinamización de la economía en el país con este tipo de asociaciones el cual tienen un fin en común para el desarrollo de sus actividades de manera integral o específica en el territorio de influencia.

En este sentido, ASEPAL está conformada por 16 personas de las cuales 7 son femeninas y 9 masculinas, el grado de escolaridad de sus miembros son primaria 100% y solo el 25% cuenta con la secundaria completa, donde el 75 % son mujeres y el 25 % son hombres en términos porcentuales, y el 75% no concluyeron secundaria y no cuentan con estudios universitarios.

Esto no ha limitado a este grupo de personas para surgir en su convicción de mejora en su calidad de vida y que es algo que se puede ver en este tipo de asociaciones al tener un grupo variado en sus conocimientos, pero con el deseo de realizar actividades que les permita a sus familias tener los recursos necesarios para su subsistencia y es por ello, que se organizan buscando el apoyo de diferentes instituciones que les puedan orientar mejor para que su producción sea más acorde a lo que se les exige el mercado; además de que logren tener éxito en lo que emprenden.

La realidad costarricense es que el emprender un negocio es muy difícil y por ello el esfuerzo para que puedan triunfar va a requerir de líderes capaces de sobrellevar tanto la presión del grupo como la de los requisitos múltiples que requieren cumplir para la obtención del apoyo sea del Estado por medio de un institución pública o de algún ente privado, pero que esto puede implicar un endeudamiento el cual no todos pueden o están dispuestos a considerar, para evitar compromisos que no se pueda sobrellevar con el grupo.

JUSTIFICACIÓN

Ante la necesidad de las personas por una mejora en su calidad de vida, se busca por medio de las capacidades el brindar conocimientos que les ayude salir adelante ante las demandas existentes que se les presentan, donde en un grupo organizado se encuentran personas con características que se pueden distinguir con un liderazgo que aporte a los miembros de la asociación para generar estrategias de trabajo para su mejora continua.

¹ Dinadeco. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad . 5 de Setiembre de 2024. <http://www.dinadeco.go.cr/pf.html#:~:text=Las%20organizaciones%20de%20desarrollo%20comunal%20son%20entidades%20de%20inter%C3%A9s%20p%C3%ABlico,en%20colaboraci%C3%B3n%20con%20las%20instituciones%2C> (último acceso: 5 de Setiembre de 2024).

Según lo indicado por Sánchez-Reyes, y Barraza-Barraza,² El liderazgo de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2008) remite a la palabra "liderato" que significa condición de líder, asimismo señala que la palabra líder proviene del inglés "leader", que significa guía, por lo tanto, el liderazgo es atribuido a una persona a la que un grupo sigue y le reconoce como jefe u orientadora. En esta definición se puede advertir por lo menos dos condiciones para que una persona pueda ser considerado líder, en primera instancia debe ser reconocido; lo que significa que debe contar con una legitimidad, la que no es otorgada, en primera instancia, en función de un nombramiento, sino que proviene de la confiabilidad que genera. Otra condición es contar con un grupo de personas que son las que le otorgan la legitimidad y finalmente aparece la función del líder, la capacidad para guiar y dirigir (Sánchez y Barraza, 2015).

Dentro de los estilos de liderazgos que en los diferentes textos de varios autores dentro de los mencionados se encuentran enfoques como:

- 1) De los rasgos
- 2) Conductual
- 3) De contingencias
- 4) Del establecimiento de metas
- 5) La teoría "X" y teoría "Y" de McGregor
- 6) Modelo Vroom-Yetton

Entre los primeros estudios del estilo directivo lo realizaron Lewin, Lippitt y White (1939), según mencionado por Benavides, Weihrich, Cannice, Koontz³ se puede encontrar estilos como el Democrático, Autocrático, Laissez Faire, sobresaliendo el estilo democrático en los grupos porque se sentían más a gusto cuando eran dirigidos por personas que les ayudaban a ser más ordenados y positivos posibles.

Por consiguiente, el apoyar este tipo de asociaciones es parte del trabajo que se requiere realizar desde la Universidad Estatal a Distancia con las demás instituciones públicas cada una desde sus ámbitos de acción, de tal manera que cuando los miembros de las diferentes agrupaciones sean estas cooperativas, asociaciones, buscan los recursos sean económicos o técnicos, se logre una vinculación desde el Consejo Cantonal de Coordinación Institucional (CCCI), que es donde se reúnen todas la instituciones públicas del país que se encuentran en la región.

Con esto se fortalecería la transparencia y tramitología que es en muchos casos algo que afecta el progreso de las agrupaciones o emprendedores del país, por ello, el que se pueda gestionar una dinámica de trabajo articulada es oportuna para que esto contribuya a la gestión rápida para que se evite duplicidad de trámites y se aprovechen los recursos existentes de la institucionalidad.

2 Sánchez-Reyes, José Bernardo; Barraza-Barraza, Laurencia PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO Ra Ximhai, vol. 11, núm. 4, julio-diciembre, 2015, pp. 161-170 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México

3 Javier Benavides Pañeda, Heinz Weihrich, Marc Cannice, Harold Koontz, Administración 1, México: Mc Graw Hill Education, 2018

Objetivo del Estudio

Pregunta generadora:

¿De qué manera la asociación ASEPAI, logra identificar los liderazgos que tienen sus miembros para la consecución de los recursos económicos que fueron otorgados por una institución pública del estado costarricense, obteniendo los conocimientos mediante un proceso colaborativo de una Universidad Pública costarricense para cumplir con legalidad del uso de los fondos públicos?

METODOLOGÍA

Según lo indicado por Hernández, Fernández, Baptista⁴ “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.”

La presente investigación se enmarca en el tipo investigación-acción, por cuanto se indaga e interviene al mismo tiempo Hernández, Fernández, Baptista la describen⁵:

La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Savin-Baden y Major, 2013; Adams, 2010; The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009; Merriam, 2009; Elliott, 2004; Brydon-Miller, Greenwood y Maguire, 2003; y Álvarez-Gayou, 2003), frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento (Creswell, 2013b; McVicar, Munn-Giddings y Abu-Helil, 2012; Somekh et al., 2005; y Elliot, 1991). Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Sandín (2003) señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación.”

En el proceso de la investigación desarrollada fue conocer el potencial de sus integrantes, para mejorar el desarrollo de las habilidades de cada una para fortalecer el liderazgo grupal.

Se han realizado programado al menos seis sesiones de trabajo una vez al mes a partir de junio 24, donde se les aclara conceptos claves de ley 9986, como lo son los principios que rigen las compras públicas, generación de los requerimientos técnicos de lo que tienen planificado adquirir, también ejercicios prácticos en la resolución de recursos sean de objeción o apelación al concurso que plantean desarrollar, luego se entrara en la fase del uso de la herramienta SICOP, para la atención del concurso.

Como también fue solicitado por el IMAS el acompañamiento de un profesional en el concurso, la organización forma parte de la corporación ganadera (CORFOGRA), porque lo

4 Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernandez, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación (México, Mc Graw Hill Education, 2014), 4

5 Hernandez, Fernandez, y Baptista, Metodología de la Investigación (México, Mc Graw Hill Education, 2014), 496

que producen es de utilización para la alimentación del ganado, y son los que le brindaron el acompañamiento a la organización del profesional que también se está capacitando por medio de la UNED.

RESULTADOS

La investigación acción desarrollada tiene un diseño práctico, por cuanto estudia las practicas desarrolladas por el grupo antes de la entrada en vigor de la ley general de Contratación Públicas (Ley 9986) , desarrollando por medio de sesiones la capacitación del grupo esto permitió identificar las características de los integrantes del grupo y además de sus rasgos de liderazgo, donde cada uno aportaba desde de su conocimiento y se determinó que el enfoque de liderazgo que estaba más presente en el grupo era el conductual y dentro de este el democrático, por cuanto cada decisión que se ha tomado dependiendo de la situación ha sido consultada a los miembros de la organización.

Dentro de lo indicado por Mario Fernando de Mello,⁶ mantener un liderazgo sostenible es buscar el equilibrio en los planos económicos, ambientales y sociales, tomando como base las medidas a largo plazo que se desean obtener.

El efecto comparativo entre el estilo democrático y el de liderazgo sostenible son similares en la búsqueda de los objetivos a largo plazo, porque ambos buscan fomentar la participación de sus integrantes, dentro de lo que esta organización quiere es convertirse en una empresa sostenible con el ambiente, por lo que está dentro de sus objetivos lograr una escuela verde que es hacer conciencia entre las personas que la visiten sobre cómo lograr que una organización puede tener una relación armoniosa con el ambiente.

De tal manera, que para lograr esto buscaron la colaboración del sector público en el área económica, la cual, por la persistencia de una de las lideresas, se logró presentar un proyecto para la adquisición de diferentes equipos de trabajo, como lo es un camión, una carreta para la producción de silo de maíz, el cual lo ponen a la venta a productores de la zona de Los Chiles.

Les falta desarrollo en el área de tecnología, es también una debilidad de la organización la cual se les debe de fortalecer desde la universidad, y buscar una alianza estratégica con la empresa de telecomunicaciones que tenga más capacidad de brindar acceso a internet, esto por cuanto están ubicados en una zona rural de baja conexión a internet.

Algunas fortalezas que hay que explotar en la asociación son las ganas de superación de las personas asociadas, el conocimiento sobre el desarrollo de la actividad a la que se dedican y por parte de la universidad colaborarles en el desarrollo de las ideas que quieren plasmar a futuro para el beneficio de los miembros de ASEPAI.

⁶ de Mello Mario Fernando, "La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones", Revista Ciencias Estrategicas, Vol 23, número 34 (2015:209-218), doi rces.v23n34.a4

CONCLUSIONES

El tipo de trabajo con el grupo debe continuar para el fortalecimiento en el desarrollo de liderazgo, creación de estrategias del quehacer de la asociación, la búsqueda de capital semilla para el crecimiento de la economía regional, el cierre de brechas en una de las regiones según el informe del Índice de desarrollo social 2023⁷, que indica:

El tercer grupo que merece una atención prioritaria lo conforman las regiones Huetar Caribe, Huetar Norte y Brunca en donde más del 80% de sus distritos están en los quintiles I y II. Las regiones Brunca y Huetar Norte concentran el 58,5% y el 56,4% de sus distritos ubicados en el quintil I, respectivamente, mientras la región Huetar Norte alberga al 46,7% en ese quintil.

En este rol la UNED, por estar en las regiones se da también con el fortalecimiento y creación de la nueva Vicerrectoría de Extensión y Vinculación Territorial, que dentro de sus aportes será la interacción entre la UNED y el territorio en busca de las alianzas que permitan el desarrollo mediante la formación de procesos educativos no formales y flexibles, buscando la generación de empleo, mejoramiento de la producción, crecimiento de la cultura.

Con la intención de la UNED en el desarrollo de las regiones, el plan de Desarrollo Rural Territorial Guatuso-Upala-Los Chiles, menciona 5 ejes estratégicos⁸ en los cuales se presenta un reto para desarrollar al menos tres de los cinco 1. Equidad e inclusión de la población en el desarrollo rural, 2. Gestión institucional y organizacional para el desarrollo rural del territorio, 3. Economía rural territorial.

Se tendrá que responder al problema central planteado en plan de Desarrollo Rural Territorial Guatuso-Upala-Los Chiles⁹ " Necesidad contar con una mejor conectividad, educación, imagen o percepción, además de infraestructura óptima para aumentar la producción, la equidad social, el turismo y el empleo en el territorio; donde se identifica una pérdida de biodiversidad, y competitividad, falencias en los servicios ecosistémicos que perjudican el desarrollo y la ejecución de proyectos de valor en el territorio, debido a la debilidad organizacional e institucional (capacidad de respuesta acelerada y oportuna por parte de estas) y por carencias presupuestarias".

La institucionalidad de cada institución del gobierno viene en detrimento de los requisitos que deben cumplir las personas de la región que estén formalmente organizadas, porque la escolaridad en los territorios es muy baja, como se demuestra en ASEPAI, antes de la entrada en vigor de la ley 9986, las agrupaciones sociales que tenían acceso a los recursos económicos de alguna institución pública solo procedían con la búsqueda de proveedores

7 Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Análisis del Desarrollo. Unidad de Análisis del Desarrollo. Índice de desarrollo social 2023 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. – San José, CR : MIDEPLAN, 2023, 74

8 Instituto de Desarrollo Rural, Plan de desarrollo Rural del Territorio Guatuso-Upala-Los Chiles, conocido como Norte-Norte, 2023-2028,31

9 Instituto de Desarrollo Rural, Plan de desarrollo Rural del Territorio Guatuso-Upala-Los Chiles, conocido como Norte-Norte, 2023-2028,36

y con las proformas, procedían con la compra de lo planteado en el proyecto, y en la actualidad deben de conocer como la contratación de conformidad a lo que establece la ley.

Usar las capacidades de la UNED, para que por medio de sus profesionales académicos y extensionistas se logre la capacitación de las personas de las asociaciones o cooperativas que requieran según lo que soliciten las instituciones asentadas en la región y que son las obligadas por ley a cumplir con los objetivos del desarrollo país.

Buscar que el desarrollo de las organizaciones sociales de la región pueda tener un alcance a nivel país, por cuanto su rango de acción son los alrededores de la zona de Los Chiles, esto mediante el uso de las herramientas tecnológicas, como lo es el uso de las plataformas sociales de Facebook, Tik Tok, Instagram, WhatsApp entre otras; siendo esto parte de la identificación de estrategias de trabajo en donde los líderes puedan con sus conocimientos impulsar a la agrupación al cumplimiento y logro de metas establecidas para la consecución de recursos que estén a su alcance.

REFERENCIAS

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Análisis del Desarrollo. Unidad de Análisis del Desarrollo. Índice de desarrollo social 2023 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. – San José, CR : MIDEPLAN, 2023

Dinadeco. Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad. 5 de Setiembre de 2024. <http://www.dinadeco.go.cr/pf.html#:~:text=Las%20organizaciones%20de%20desarrollo%20comunal%20son%20entidades%20de%20inter%20C3%A9s%20p%20C3%BAblico,en%20colaboraci%C3%B3n%20con%20las%20instituciones%20C> (último acceso: 5 de Setiembre de 2024).

Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernandez, Pilar Baptista. Metodología de la Investigación (México, Mc Graw Hill Education, 2014)

Instituto de Desarrollo Rural, Plan de desarrollo Rural del Territorio Guatuso-Upala-Los Chiles, conocido como Norte-Norte, 2023-2028

Javier Benavides Pañeda, Heinz Weihrich, Marc Cannice, Harold Koontz, Administración 1, México: Mc Graw Hill Education, 2018

Mario Fernando de Mello, "La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones", Revista Ciencias Estrategicas, Vol 23, numero 34 (2015:209-218), doi rces.v23n34.a4

Sánchez-Reyes, José Bernardo; Barraza-Barraza, Laurencia PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO Ra Ximhai, vol. 11, núm. 4, julio-diciembre, 2015, pp. 161-170 Universidad Autónoma Indígena de México El Fuerte, México

Identificación participativa de potencialidades de desarrollo en los territorios con influencia guanacasteca.

Daniel Hamilton Ruiz Arauz.¹

María Sánchez Hernández.²

Albert Pereira Durán.³

1,2,3. Universidad Estatal a Distancia,
Sede Nicoya, Guanacaste Costa Rica.

Resumen

Con la promulgación y entrada en vigencia de la Ley N° 10096 “Desarrollo Regional de Costa Rica” se marca el inicio de una ruptura de paradigmas inmersos en el modelo de planificación existente: se da cabida a la planificación desde los territorios, es decir revertir la direccionalidad del modelo y planificar de “abajo hacia arriba”; y a la vez su conformación con actores clave tanto del componente institucional (local y nacional), la academia y la ciudadanía introduce una visión participativa efectiva al proceso de planificación.

Es bajo este contexto que se desarrolla el proyecto NODOS que, mediante un proceso de consulta participativo en los territorios con influencia guanacasteca ubicados en las Región Chorotega y Península de Nicoya para conocer cuál es su visión del rumbo que debe de tener el desarrollo y consecuentemente el mejoramiento de sus condiciones de vida para incorporar esta visión desde los territorios en la estrategia de desarrollo que se ejecutará para estos territorios.

En este artículo se presentan los hallazgos de este proceso investigativo donde se identifican las potencialidades productivas de los territorios, iniciando con el reconocimiento de sus recursos, su uso actual y el uso potencial que se les podría dar para impulsar un mayor dinamismo y crecimiento; y cuáles son las condiciones que se visualizan como determinantes para alcanzar este desarrollo.

PALABRAS CLAVE: IDENTIFICACIÓN POTENCIALIDADES, PROYECTO NODOS, REGIÓN CHOROTEGA, PENÍNSULA DE NICOYA, DESARROLLO.

Summary

With the promulgation and entry into force of Law No. 10096 “Regional Development of Costa Rica,” the beginning of a paradigm shift embedded in the existing planning model is marked: it allows for planning from the territories, that is, reversing the directionality of the model and planning from “the bottom up”; and at the same time, its formation with key actors from both the institutional component (local and national), academia, and citizens introduces an effective participatory vision to the planning process.

It is under this context that the NODOS project is developed, which, through a participatory consultation process in the territories influenced by Guanacaste, located in the Chorotega Region and Nicoya Peninsula, seeks to understand their vision of the direction development should take and consequently the improvement of their living conditions, in order to incorporate this vision from the territories into the development strategy that will be implemented for these areas.

In this article, the findings of this investigative process are presented, where the productive potential of the territories is identified, starting with the recognition of their resources, their current use, and the potential use that could be given to them to promote greater dynamism and growth; and which conditions are seen as determinants to achieve this development.

KEYWORDS: IDENTIFICATION OF POTENTIALITIES, NODE PROJECT, CHOROTEGA REGION, NICOYA PENINSULA.

Résumé

Avec la promulgation et l'entrée en vigueur de la Loi N° 10096 « Développement Régional du Costa Rica », on marque le début d'une rupture des paradigmes ancrés dans le modèle de planification existant : on donne place à la planification depuis les territoires, c'est-à-dire inverser la direction du modèle et planifier de « bas en haut » ; et en même temps, sa formation avec des acteurs clés tant du composant institutionnel (local et national), de l'académie et de la citoyenneté introduit une vision participative efficace au processus de planification.

C'est dans ce contexte que se développe le projet NODOS qui, par le biais d'un processus de consultation participatif dans les territoires influencés par Guanacaste situés dans la région Chorotega et la péninsule de Nicoya, vise à connaître leur vision de l'orientation que doit prendre le développement et, par conséquent, l'amélioration de leurs conditions de vie afin d'incorporer cette vision des territoires dans la stratégie de développement qui sera mise en œuvre pour ces territoires.

Dans cet article, les résultats de ce processus de recherche sont présentés, où les potentialités productives des territoires sont identifiées, en commençant par la reconnaissance de leurs ressources, leur utilisation actuelle et l'utilisation potentielle qui pourrait en être faite pour stimuler un plus grand dynamisme et une croissance accrue; et quelles sont les conditions perçues comme déterminantes pour atteindre ce développement.

MOTS-CLÉS : IDENTIFICATION DES POTENTIALITÉS, PROJET NODOS, RÉGION CHOROTEGA, PÉNINSULE DE NICOYA, DÉVELOPPEMENT.

Resumo

Com a promulgação e entrada em vigor da Lei N° 10096 "Desenvolvimento Regional da Costa Rica" marca-se o início de uma ruptura de paradigmas imersos no modelo de planejamento existente: dá-se espaço ao planejamento a partir dos territórios, ou seja, reverter a direcionalidade do modelo e planejar de "baixo para cima"; e ao mesmo tempo, sua conformação com atores-chave tanto do componente institucional (local e nacional), a academia e a cidadania introduz uma visão participativa efetiva ao processo de planejamento.

É sob este contexto que se desenvolve o projeto NODOS que, por meio de um processo de consulta participativa nos territórios com influência guanacasteca localizados na Região Chorotega e Península de Nicoya, busca conhecer qual é a sua visão do rumo que o desenvolvimento deve ter e, conseqüentemente, a melhoria de suas condições de vida, para incorporar essa visão dos territórios na estratégia de desenvolvimento que será executada para esses territórios.

Neste artigo são apresentados os achados deste processo investigativo onde se identificam as potencialidades produtivas dos territórios, iniciando com o reconhecimento de seus recursos, seu uso atual e o uso potencial que poderia ser dado para impulsionar um maior dinamismo e crescimento; e quais são as condições que se visualizam como determinantes para alcançar esse desenvolvimento.

PALAVRAS-CHAVE: IDENTIFICAÇÃO POTENCIALIDADES, PROJETO NODOS, REGIÃO CHOROTEGA, PENÍNSULA DE NICOYA, DESENVOLVIMENTO.

SOBRE LA INCLUSIÓN DE LA PERCEPCIÓN CIUDADANA EN LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO.

Un buen gobierno debe de hacer uso de los recursos de la manera más racional y eficiente para lograr las metas propuestas (bien común), para eso es necesario tener y contar con un instrumental de planificación y consecuentemente una estrategia para el logro de estos objetivos a través del tiempo; a su vez también esto implicará la inclusión de la percepción del desarrollo que tengan las personas que habitan un determinado territorio.

La inclusión de la percepción ciudadana de las potencialidades de desarrollo de un territorio permite que la apropiación de las estrategias de desarrollo propuestas se logre desde las bases y consecuentemente se alcance mejorar las condiciones de vida en los propios territorios. Esta identificación participativa de las potencialidades de los territorios conlleva necesariamente a un proceso de investigación que integre a los diversos actores locales.

De manera, que, al consensuar las percepciones de las potencialidades del territorio sean los mismos actores que participan en el proceso los que incorporen los mecanismos con los que contribuirán a potenciar el desarrollo en sus localidades, es decir, se tendrá una alineación de los intereses y actuaciones de los distintos sectores sociales, económicos y políticos de los territorios guanacastecos.

El proceso de consulta para la identificación de estas potencialidades de los territorios, debe de estar por encima de intereses sectoriales, comunales o personales, proyectando una identidad propia y diferenciadora, que los integre y priorice el desarrollo ambiental, urbanístico, social y económico, entre otros con una participación activa de la ciudadanía, coherente con los recursos de estos territorios y en fortalecimiento de su gobernanza.

Una estrategia de desarrollo de los territorios debe de marcar la generación de la innovación y su inserción en la dinámica y sinergia de los territorios a su alrededor y aquellos otros con los que mantenga vínculos sociales, económicos o culturales, además debe de ser una visión "neutra", es decir, al ser construida con la participación y consenso de la ciudadanía, un tema que esté por encima del debate político local.

Esta investigación se desarrolló en el marco del Proyecto NODOS ejecutado desde la Sede UNED Nicoya en alianza estratégica con los Ministerios de Planificación y Política Económica y el de Economía, Industria y Comercio (MIDEPLAN y MEIC) y con el apoyo del Despacho del señor Diputado Daniel Vargas; cuya finalidad es coadyuvar a la implementación de la Ley 10096 "Desarrollo Regional de Costa Rica" en la Región Chorotega de Costa Rica, en los territorios guanacastecos mediante la construcción participativa de una estrategia de desarrollo desde los territorios.

METODOLOGÍA

NODOS se plantea bajo el enfoque de socio praxis, con una metodología "acción-reflexión-acción" orientada hacia la planificación participativa "que se focaliza su atención en el trabajo a realizar con la ciudadanía en general y los colectivos sociales no organizados" (Arnanz, 2019).

De acuerdo a (Corrales, La espiral metodológica de la investigación-acción, 2013), la metodología “acción-reflexión-acción” contempla un ciclo que acción y procesos que además contempla como pasos intermedios entre la acción y la reflexión, la observación y la planificación (Corrales, Metodología de Investigación Cualitativa (Investigación - Acción), 2013):

- **Acción:** Se destaca, a partir la preocupación temática seleccionada, la metodología con la que puedan llevarse a cabo las acciones, al seno del grupo, se consideren de mayor importancia, sean más significativas y útiles.
- **Observación:** Es intrínseca a la ejecución e la acción y permanente en la investigación acción.
- **Reflexión:** Se toma conciencia de los cambios generados, para analizar, sintetizar, interpretar, explicar, sacar conclusiones y hasta posiblemente para revisar la preocupación temática, reconsiderar las oportunidades y las restricciones de la situación observada.
- **Planificación:** Se deben tomar en cuenta las condiciones vigentes, tanto objetivas como subjetivas, que transforman en oportunidades o limitaciones, además de que el grupo debe llegar a considerar qué es realmente factible de variar dentro de su contexto histórico y cultural.

Una representación gráfica de lo descrito en los párrafos anteriores se muestra en la Ilustración 1.

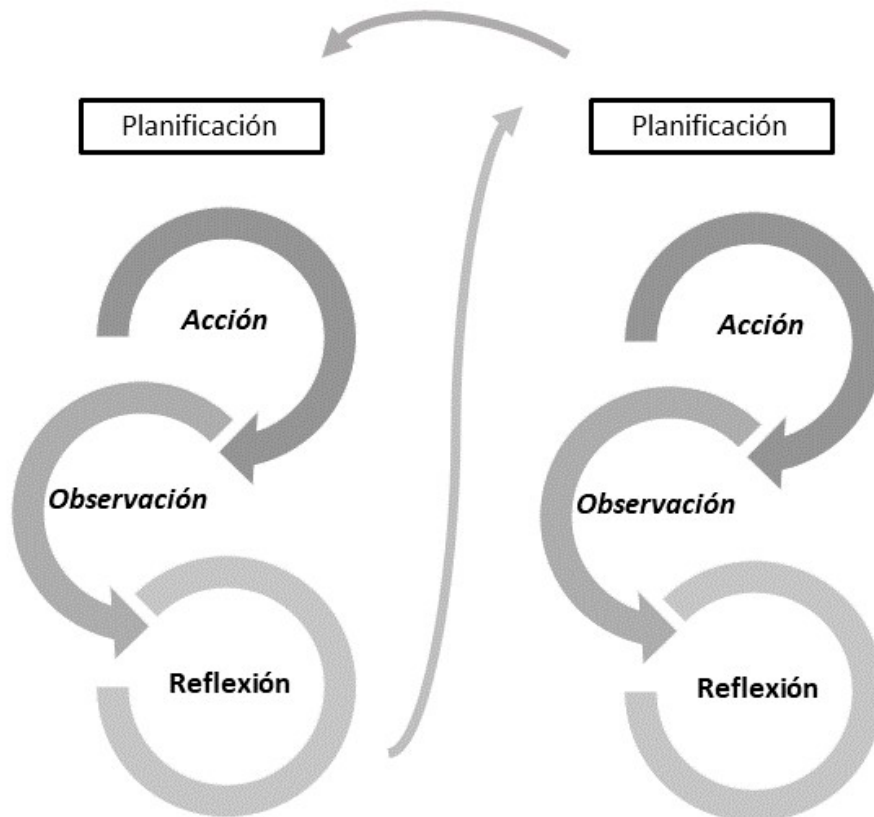


Ilustración 1: La espiral de la investigación acción.

La identificación de las potencialidades de los territorios de influencia guanacasteca constituye una de las primeras etapas de dicho proyecto y se desarrolla de manera participativa, dando “prioridad a los talleres operativos y de construcción colectiva del conocimiento y de la acción” (Alberich T. , y otros, 2017) siguiendo la lógica que se presenta en la Ilustración 2, los pasos para su implementación se resume en la Tabla 1.

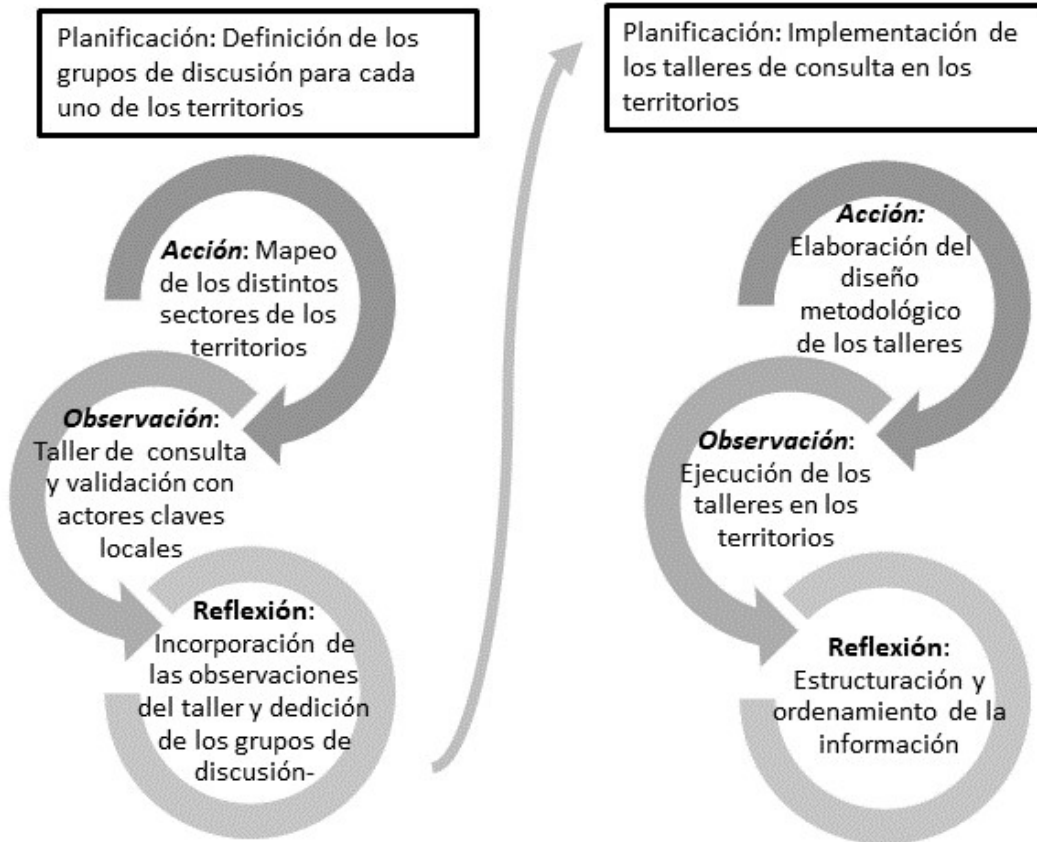


Ilustración 2. Proceso de implementación de los talleres participativos en los territorios.

Los talleres fueron facilitados por un equipo moderador permitiendo y promoviendo la participación activa de cada una, mediante preguntas generadoras que generaron diálogo y reflexión al exponer de las ideas al pleno. Los grupos de discusión reflexionan, por separado, sobre cada una de las preguntas en tres momentos por separado, y escribe sus aportes en papelógrafos para luego en una sesión plenaria hacer una reflexión general cada una de las preguntas generadoras. El ciclo de preguntas generadoras se presenta en la Ilustración 3.

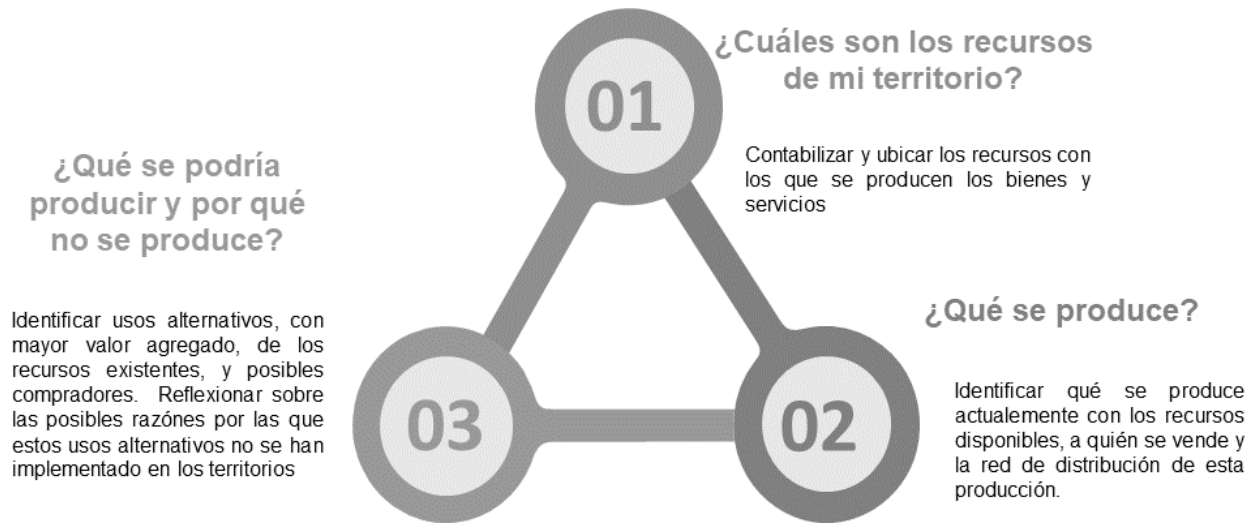


Ilustración 3. Preguntas generadoras para los talleres en los territorios

Para el ordenamiento y estructuración de la información, mediante jornadas de trabajo del equipo técnico se analizan lo anotado en los papelógrafos en conjunto con las anotaciones de lo observado en cada uno de los talleres de manera tal que se den las respuestas a las preguntas generadoras anotando la frecuencia con la que éstas fueron mencionadas en los grupos de discusión. La integración de resultados se realiza mediante la elaboración de tablas dinámicas agrupando las respuestas en categorías que den respuesta a las preguntas generadoras.

RESULTADOS

Se sigue de la sección anterior que los resultados a presentar son de carácter cualitativo, la información obtenida de los talleres junto con lo observado por el equipo técnico se procesa y estructura utilizando como factor común la frecuencia con que cada uno de las respuestas a las preguntas generadoras fue mencionada.

El trabajo de campo se realizó en los territorios, identificados como de influencia guanacasteca, a saber 11 cantones y 4 concejos municipales de distrito que integran las regiones Chorotega y Peninsular de Costa Rica a saber: Nandayure, Hojancha, Nicoya, Santa Cruz, Carrillo, Liberia, La Cruz, Bagaces, Cañas, Tilarán, Las Juntas de Abangares, Colorado, Lepanto, Paquera y Cóbano.

Los talleres se realizaron, en los 15 territorios, en articulación con los gobiernos locales durante el periodo comprendido entre octubre del 2022 y enero del 2023. Participaron 311 personas, 165 hombres y 146 mujeres, el detalle de la asistencia por territorio se muestra en la Tabla 2.

Seguido de lo expuesto en la sección anterior, la presentación de los principales resultados se hará siguiendo la lógica de las preguntas generadoras utilizadas en los talleres de los territorios.

¿Cuáles son los recursos de mi territorio?

Para esta primera interrogante hubo, como era de esperarse, una diversidad de respuestas, como por ejemplo hubo mención de muchas actividades productivas primarias que a su vez son materia prima de productos de mayor valor agregado, por lo que se hizo necesario agruparlas en algunas categorías más generales de acuerdo a las características principales de cada actividad. Los criterios que definen cada categoría se detallan en la Tabla 3.

Se identificaron los recursos de los territorios tanto los usados actualmente en la producción como aquellos que se visualizan de uso potencial en otras actividades productivas a futuro.

En la Ilustración 4 se muestra de manera gráfica y ordenadas de mayor a menor frecuencia los recursos que se identificaron de uso en la producción actual.

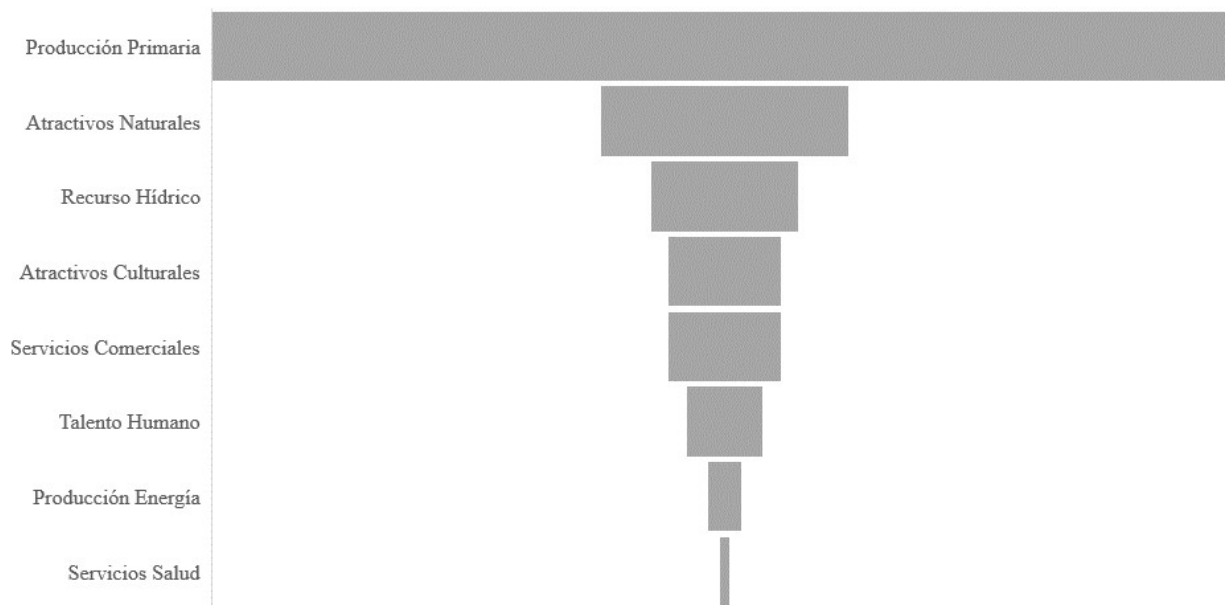


Ilustración 4. Recursos de uso actual en mi territorio.

Se sigue de los resultados mostrados en la Ilustración 4 que prevalece mayoritariamente el uso de los productos primarios (vegetales, animales y minerales) como materia prima para otras actividades productivas, seguido de aquellos otros que son atractores de turismo y la provisión de servicios comerciales que son vistos como insumos de la actividad turística. Se identifican también el talento humano calificado tanto a nivel técnico como universitario y

recurso hídrico, al considerarse como el recurso principal para las actividades agropecuarias. Como parte de las respuestas a la primer pregunta, se hizo mención a las principales actividades productivas del territorio, en la Ilustración 5 se muestran los resultados ordenados de menor a mayor.

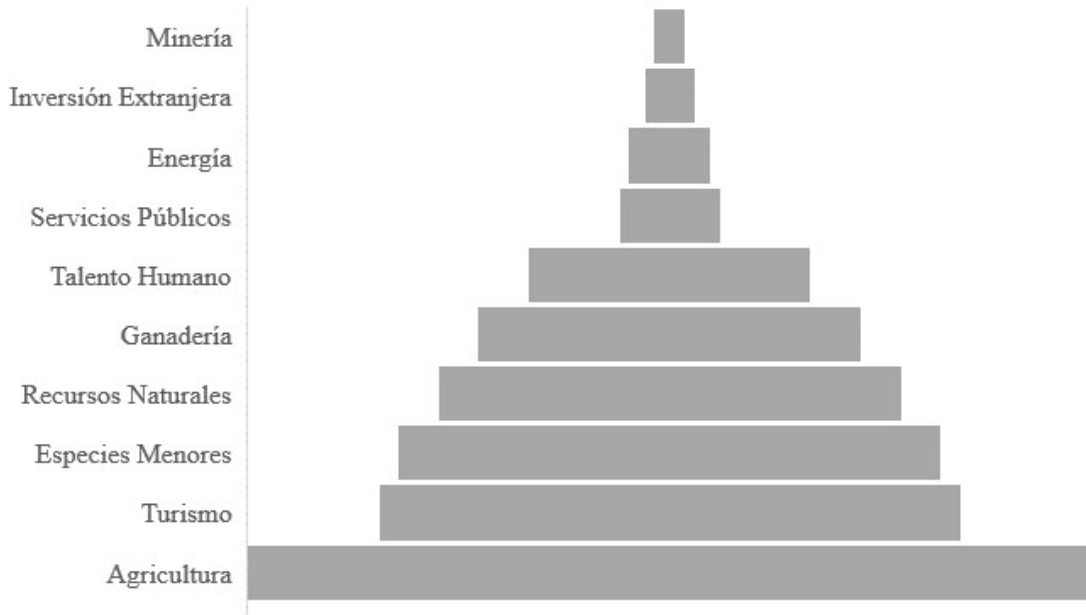


Ilustración 5. Actividades productivas de mi territorio.

Del análisis de las ilustraciones 4 y 5 se sigue que, en las cinco actividades productivas de mayor mención, a saber, agricultura, turismo, especies menores, recursos naturales y ganadería se utilizan de insumo los recursos de mayor mención, producción primaria y atractivos naturales. Dicho de otra manera, estas dos categorías de recursos son los insumos principales de la mitad de las actividades productivas mencionadas.

A su vez, en la ilustración 6, se presenta la clasificación de los recursos que se podrían usar para una producción de mayor valor agregado a futuro.

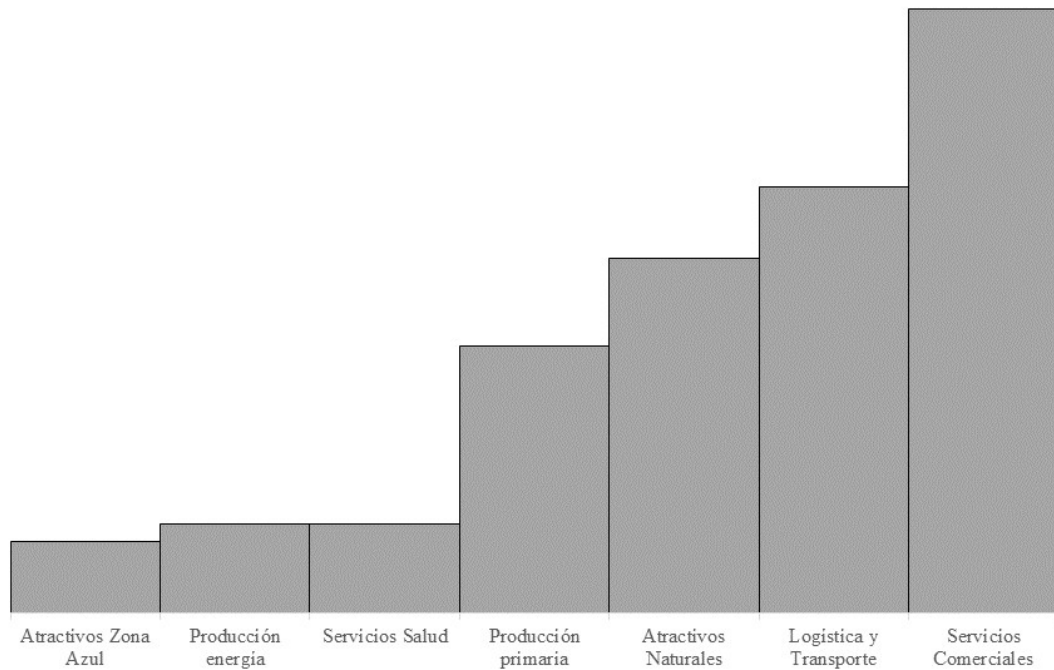


Ilustración 6. Recursos de uso actual en mi territorio.

Los servicios comerciales y de logística y transporte son visualizados como insumos atractores para el establecimiento de empresas con producción de mayor valor agregado que podrían, además de diversificar el tejido productor, generar mayores ingresos para la región. Siguen en importancia aquellas actividades que se visualizan, de una u otra manera, como insumos de la actividad turística, a saber, los atractivos naturales y de zona azul, y los servicios de salud. Los recursos de producción primaria se siguen visualizando de uso potencial pero ahora en el contexto de una región con un aparato productor más diversificado y orientado a actividades productivas de mayor valor agregado.

¿Qué se produce?

Para la estructuración y ordenamiento de la información generada con respecto a esta otra pregunta también fue necesario agrupar las respuestas en categorías, a saber: Infraestructura. Bienes Raíces, Investigación, Energía, Servicios Ambientales, Servicios. Turismo, Agroindustria, Producción Primaria; el detalle de la descripción de estos criterios se presenta en la Tabla 5 y en la Ilustración 7 se presentan los resultados de manera gráfica.

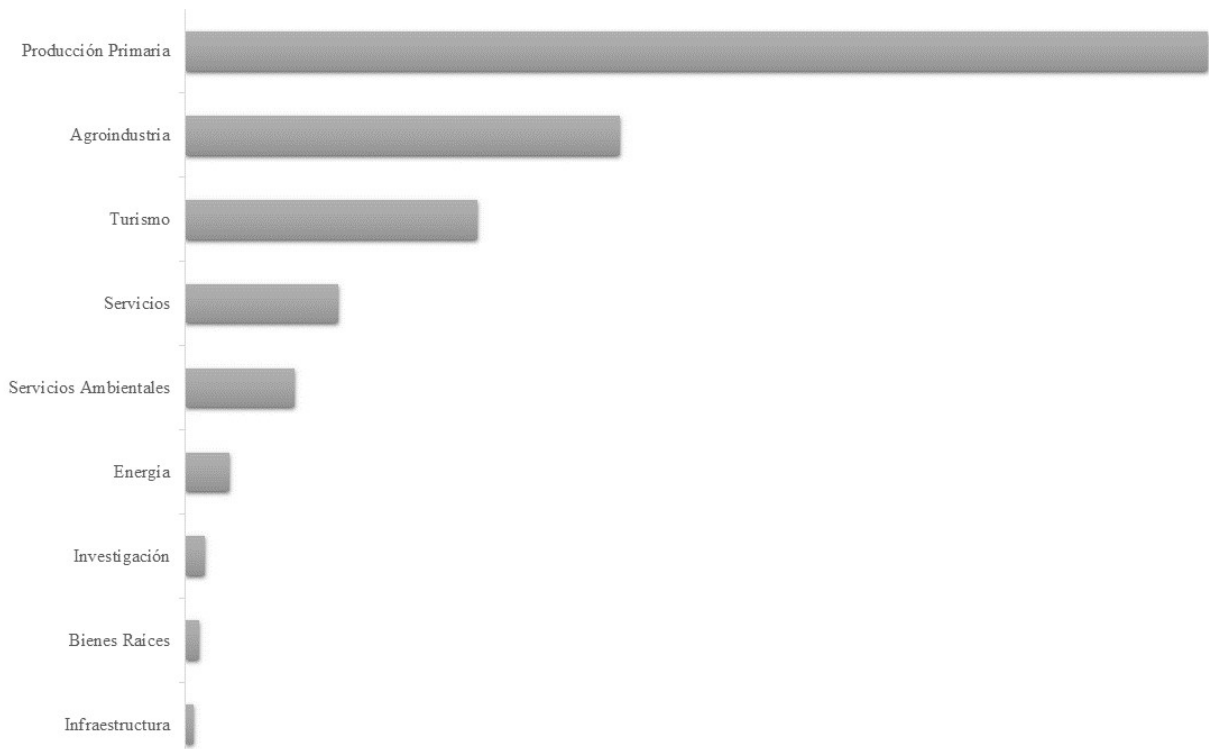


Ilustración 7. Producción de mi territorio.

La producción primaria, compuesta de productos agropecuarios principalmente, se menciona como la principal actividad productiva actual, lo cual a su vez es coherente con lo mostrado en la sección anterior donde se rescata la mención de esta actividad como la principal fuente de recursos para otras actividades tales como la agroindustria, actividad que se menciona como segunda en orden de importancia.

La actividad turística y la de servicios, que también se mencionó como un insumo del turismo, les siguen en importancia. Los servicios ambientales, que son retribuciones estatales a las personas dueñas de propiedades por concepto de protección a la biodiversidad, mitigación de emisiones de gases, protección del agua o conservación de belleza escénica para fines turísticos y científicos (FONAFIFO, 2018) es considerada una actividad relevante en la región y que además se podría considerar como un factor que, al igual que los servicios comerciales, puede ser considerada un insumo de la actividad turística.

En menor escala, quizás por ser actividades focalizadas solo en un sector de la región, se hace mención de la producción de energías limpias, la investigación, provisión de bienes raíces y de infraestructura.

¿Qué se podría producir y por qué no se produce?

Para estructurar la información proveniente de lo manifestado ante la consulta de como visualizan la producción potencial de los territorios, se utilizan las mismas categorías definidas para presentar los resultados de la producción actual y que se detallan en la tabla 4.

En la ilustración 8 se muestra de manera gráfica la distribución de frecuencia de las respuestas a la visualización de una producción potencial.

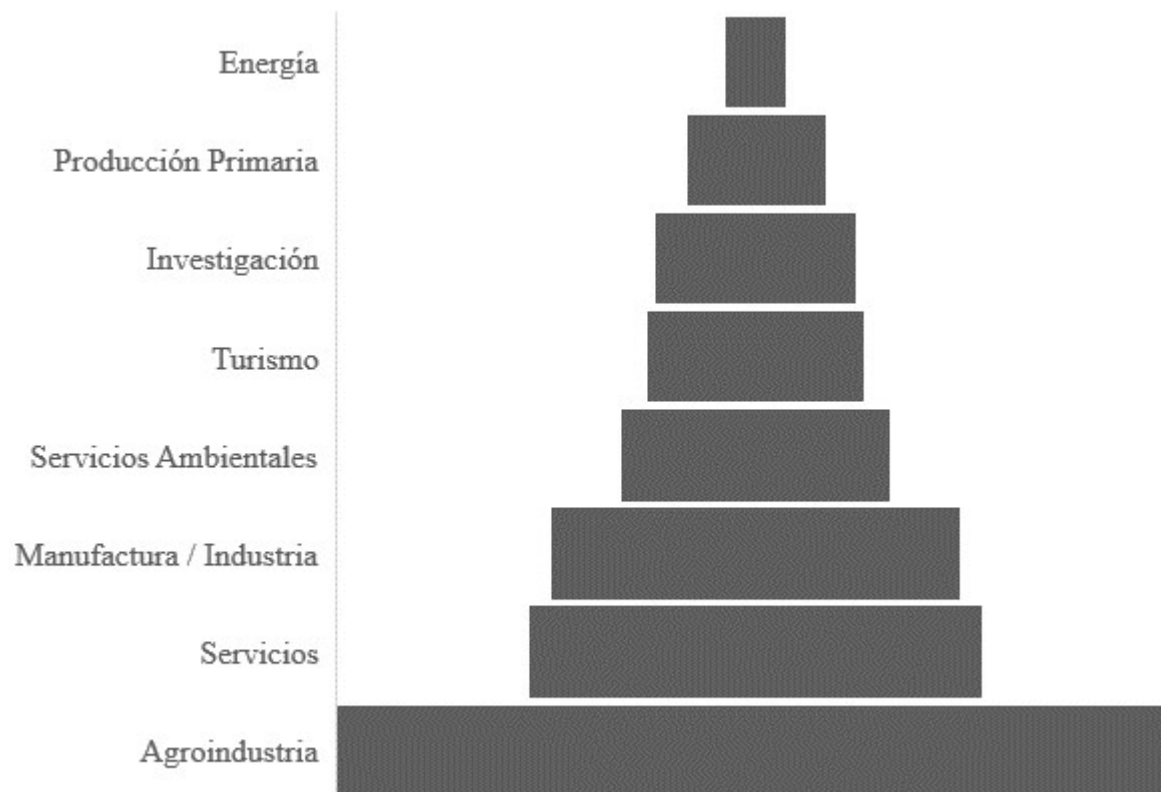


Ilustración 8. Producción potencial de mi territorio.

Al comparar lo mostrado en las ilustraciones 7, la producción actual y la 8, producción potencial; se observa que se visualiza una producción más diversificada donde la producción primaria es utilizada de insumo para producción de mayor valor agregado como la agroindustria y la manufactura / industria, primera y tercera categoría en mostrar mayores frecuencia. La producción primaria como bien final pasa de ser la categoría principal en la producción actual a una ser la séptima categoría en importancia en la producción potencial. La provisión de servicios, comerciales, de salud y profesionales, se visualiza como la segunda fuente de producción potencial y que va de la mano con el crecimiento de un parque empresarial más diversificado.

Por otro lado, se visualiza una mayor actividad en la materia de investigación e innovación, la cual de una u otra manera una de las principales generadoras de la diversificación productiva visualizada.

La actividad turística y el pago de servicios ambientales se mantienen su importancia en la participación de la generación de valor en la producción regional, ostentando éstas un

quinto y cuarto puesto respectivamente en la visualización de potencialidades productivas. También mantiene su vigencia en importancia la producción de energía.

Al mismo tiempo que se reflexiona sobre la producción potencial se hace imperante la reflexión sobre cuáles serían las condiciones que se deben promover en la región para que las potencialidades identificadas se puedan desarrollar exitosamente en la región, dicho de otra manera, cuáles son las condiciones que contribuirían a mejorar la competitividad de la región. Las categorías definidas para la estructuración de la información y presentación de resultados se detallan en la tabla 5 y una representación gráfica de la frecuencia de mención de éstas se muestra en la ilustración 9.

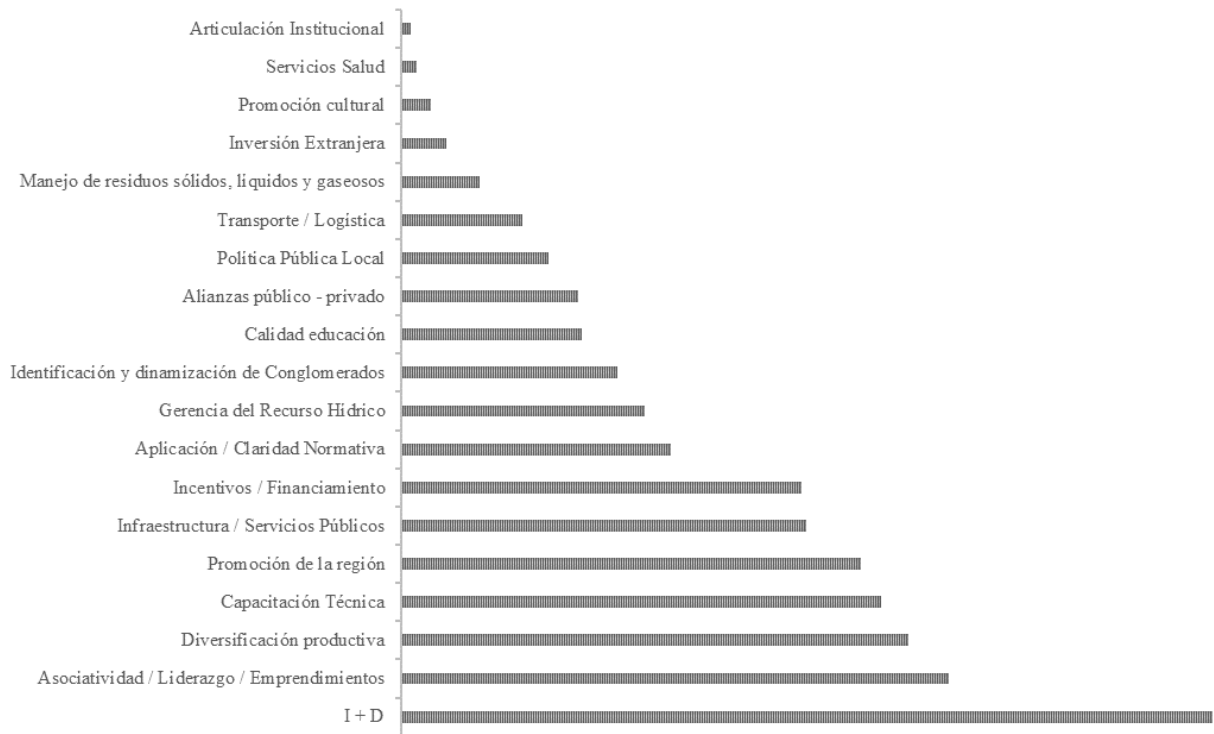


Ilustración 9. Condiciones necesarias para potenciar la producción de mi territorio.

Se sigue de la ilustración 9 que se resalta la importancia que para lograr el desarrollo de las potencialidades es necesario mejorar las condiciones de investigación y desarrollo, categoría mencionada con mayor frecuencia, sobre todo las orientadas a la generación de técnicas de producción limpias que coadyuvan a la diversificación productiva -tercera condición en importancia, que agrega valor a la producción de bienes y servicios con insumos de la producción primaria, asimismo, el desarrollo de tecnologías limpias sería un factor clave de éxito en la promoción de la producción de la región y la búsqueda de mercados (quinta condición).

De la mano de la investigación y desarrollo se debe de asegurar que se de una adecuada transmisión del conocimiento para que estas nuevas técnicas lleguen a las unidades productoras mediante una capacitación técnica eficiente y eficaz, este factor se como

cuarto en el orden de mención.

En segundo orden de importancia, se hace mención de la necesidad de mejorar las condiciones de las organizaciones de base comunitaria, lo cual de una u otra manera deja claro el manifiesto de la importancia que este tipo de organizaciones tiene en la participación de la generación de condiciones de competitividad a nivel comunal. Entre las condiciones a mejorar se menciona el relevo generacional, promoción de la asociatividad, innovación de procesos tanto operativos como gerenciales y empresariedad principalmente. De la mano del fortalecimiento de estas organizaciones se destaca también la importancia de las alianzas público – privadas como un factor determinante en el alcance del desarrollo desde lo comunal.

Entre las condiciones que mejorarían la competitividad de la región se mencionan varias cuya ejecución es de competencia meramente institucional, en orden de importancia de mención de mayor a menor se destacan en los puestos del sexto al décimo respectivamente:

- Infraestructura / Servicios Públicos: orientada a mejorar las condiciones de vías de acceso que permitan un adecuado desarrollo de las iniciativas productivas.
- Incentivos / Financiamiento: que permitan cubrir la inversión inicial necesaria para el escalamiento empresarial.
- Aplicación / Claridad Normativa: orientada a la búsqueda de reformas en algunas de las normas que actualmente detienen el crecimiento de sectores potenciales, como por ejemplo la regulación en torno a la producción privada de la energía eléctrica.
- Gerencia del Recurso Hídrico: generación de políticas que aseguren de manera efectiva el uso y provisión del recurso hídrico tanto para el consumo humano como para la producción.
- Identificación y dinamización de Conglomerados: se menciona principalmente la identificación y promoción de rutas turísticas y otras cadenas de valor.
- Atracción de la Inversión extranjera: Se destaca la importancia del papel institucional en este tema, esta condición por la frecuencia de mención se ubica en el lugar décimo sexto.

El relación al papel de los gobiernos locales se destaca la generación de política pública local que coadyuve al mantenimiento de las condiciones de competitividad mencionadas en párrafos anteriores, a saber: protección de factores atractores de turismo (naturales y culturales), la planificación estratégica y urbana, calidad de la educación, servicios de salud, manejo de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, la articulación institucional a nivel local entre otras.

CONCLUSIONES

Las regiones Chorotega y Peninsular, integradas un territorio rico en recursos naturales que se utilizan para la producción de bienes agropecuarios primarios y energía, cuya belleza escénica y biodiversidad también representa una ventaja comparativa como factores atractores del turismo con posibilidades de, mediante una diversificación del parque empresarial, agregar valor a la producción y de esta manera generar condiciones para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

No obstante, para lograr este salto hacia la diversificación productiva, es necesario fortalecer una serie de condiciones que impulsarían la competitividad de estos territorios y entonces de una u otra manera serían las generadoras de los cambios hacia la diversificación del parque empresarial logrando un mayor dinamismo económico-social en éstos.

El fortalecimiento de estas condiciones requiere de un esfuerzo y articulación de sinergias entre los actores locales, la institucionalidad y la academia de tal manera que el proceso de apropiación del desarrollo que resulte de desde los niveles micros hacia los macros, es decir, de abajo hacia arriba, rompiendo los paradigmas del modelo de planificación centralizado para revertir la direccionalidad en que se planifica e incluir la visión de los actores locales en este proceso. Estos cambios permitirían que al colocar a los actores locales como agentes formuladores de lo planificado a su vez se identifiquen con la ejecución y consecución de las metas planteadas.

Es así que, con la finalidad de conocer la visión de los actores locales, se realiza esta consulta en los territorios de las regiones Chorotega y los territorios peninsulares y poder introducir estas visiones en los nuevos esquemas del proceso de planificación establecidos en la Ley N° 10096 "Desarrollo Regional de Costa Rica", integrando al modelo la participación activa de la ciudadanía de los territorios en la planificación para el desarrollo de estos territorios.

Resumiendo los hallazgos presentados, los territorios se visualizan con una dinámica actuación de la academia en los procesos de investigación y provisión de educación de calidad que permitan diversificar su producción actual mediante procesos que le agregan más valor a ésta, atrayendo a un turismo que venga en busca de explorar su biodiversidad, riqueza natural y belleza escénica y con un desarrollo vial y provisión de servicios públicos de calidad, que permitan el acceso a todos aquellos lugares tanto de producción como de atracción turística.

REFERENCIAS

- Alberich, T., Arnanz, L., Basagoiti, M., Bemnte, P., Bru, P., Espinar, C., . . . Tenze, A. (2017). *Metodologías Participativas. Manual*. Madrid: CIMAS Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible.
- Arnanz, L. (2019). *Metodologías de la democracia participativa para la coproducción de políticas públicas locales: hacia un sistema de gestión participativo [Tesis Doctoral]*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Corrales, M. (2013). *La espiral metodológica de la investigación-acción*. Obtenido de La Investigación-Acción: <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1157/2%20-%20La%20espiral%20metodol%c3%b3gica%20de%20la%20investigaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Corrales, M. (2013). *Metodología de Investigación Cualitativa (Investigación - Acción)*. Obtenido de La Investigación-Acción: <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1156/1%20-%20Intro%20Investigaci%c3%b3n-acci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- FONAFIFO. (2018). *Pago de Servicios Ambientales*. Obtenido de Servicios: <https://www.fonafifo.go.cr/es/servicios/pago-de-servicios-ambientales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (23 de noviembre de 2021). *Estimaciones y Proyección de Población*. Obtenido de INEC Costa Rica: <https://www.inec.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- Krueger, T. (1987). Focus groups are for focusing, and for little else. *Marketing News*, 5(3), 52-55. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>
- Mendoza, J., Salazar, B., & Rodríguez, E. (2019). El concepto de trabajo en equipo: percepción de empleados en empresas de Monterrey. *Vincula Técnica*.
- MIDEPLAN. (2020). *Estrategia Económica Territorial para una Economía Inclusiva y Descarbonizada 2020 - 2050*. San José: MIDEPLAN. Obtenido de <https://www.mideplan.go.cr/estrategia-economica-territorial-para-una-economia-inclusiva-y-descarbonizada-2020-2050-en-costa>
- MIDEPLAN. (2020). *Estrategia Económica Territorial para una Economía Inclusiva y Descarbonizada 2020 - 2050 en Costa Rica*. Reporte Fase 3, Costa Rica. Obtenido de https://ago-item-storage.s3.us-east-1.amazonaws.com/db4d46ab338048738ff61d2f98dd1661/Acciones_propuestas_1.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEBAaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIFESq9sC18%2BW3cT%2BJE5bZcPN6bP4%2Bf5OJl9pRVILPm4EAiBUt9X%2FSYDu45GWQG6GNz8EwhvkCt3
- MIDEPLAN. (16 de Enero de 2021). *Gobernanza regional y local*. Obtenido de <https://www.mideplan.go.cr/gobernanza-regional-local>

Tabla 1. Pasos para la implementación de la consulta participativa de los territorios

Pasos	Proceso	Descripción
1	Elaboración del diseño	Definición de los territorios sujetos de estudio. Se incluyen los territorios de la provincia de Guanacaste y los peninsulares: Cóbano, Paquera, Lepanto, Nandayure, Hojancha, Nicoya, Santa Cruz, Carrillo, Liberia, La Cruz, Bagaces, Cañas, Tilarán, Abangares y Colorado. Reuniones de coordinación entre las partes involucradas y toma de acuerdos con el personal técnico.
2	Mapeo de actores y grupos de discusión	Jornadas de trabajo con actores claves, gobiernos locales y academia, de cada territorio para el mapeo de actores. Trabajo de gabinete equipo técnico para definir los grupos de discusión con la finalidad de buscar la diversidad de actores en cada grupo.
3	Consulta en los territorios	Ejecución de talleres con los grupos de discusión en los territorios.
4	Procesar la información	Trabajo de gabinete para ordenar y estructurar la información recopilada en cada uno de los talleres

Tabla 2. Asistencia a los talleres en los territorios.

Territorio	Hombres	Mujeres	Total
La Cruz	4	4	8
Nicoya	8	9	17
Tilarán	14	5	19
Colorado	12	21	33
Lepanto	7	6	13
Nandayure	12	14	26
Abangares	13	16	29
Cañas	5	6	11
Bagaces	11	7	18
Liberia	8	8	16
Paquera	10	6	16
Cobano	7	5	12
Carrillo	16	16	32
Santa Cruz	18	10	28
Hojancha	20	13	33
Totales	165	146	311

Tabla 3. Criterios para la agrupación de los recursos de mi territorio.

Criterio	Descripción
Producción Primaria	Todos aquellos recursos que son productos primarios, pero son materia prima de la producción de otros bienes y servicios, a saber, vegetales, animales y minerales
Atractivos Naturales	Atractivos producto de los recursos naturales, como por ejemplo playas, bosques, montañas entre otros
Recurso Hídrico	Recurso del agua y su uso tanto para producción como para consumo humano
Atractivos Culturales	Atractivos producto de las manifestaciones culturales.
Servicios Comerciales	Todos los servicios referentes a actividades comerciales. servicios profesionales, bienes raíces entre otros.
Talento Humano	Servicios de educación e investigación
Producción Energía	Recursos que se utilizan para la producción de energías limpias a excepción del agua.
Atractivos Zona Azul	Atractivos producto de la comercialización de productos y servicios asociados a la Zona Azul de la Península de Nicoya.
Servicios Salud	Recursos que son insumo para la provisión de servicios de salud, a excepción de los servicios profesionales.

Tabla 4. Criterios para la agrupación de la producción de mi territorio.

Criterio	Descripción
Infraestructura	Construcciones, a excepción de la dedicada al sector turismo.
Bienes Raíces	Compra, venta, alquiler de bienes muebles e inmuebles.
Investigación	Investigación, Innovación, Educación.
Energía	Producción de energías limpias.
Servicios Ambientales	La conservación del medio ambiente, el recurso hídrico y biodiversidad.
Servicios	Comercio y servicios profesionales, incluyendo los de salud.
Turismo	Todos los bienes y servicios orientados a la actividad turística, incluye infraestructura para el turismo.
Agroindustria	Los productos elaborados con materias primas del sector primario, conservas, derivados de la leche entre otros.
Manufactura / Industria	Productos elaborados que involucran un proceso de manufactura o industrial, incluye a los emprendimientos emergentes
Producción Primaria	Todos aquellos productos que son de actividades primarias a saber, vegetales, animales y minerales

Tabla 5. Criterios para la agrupación de las condiciones necesarias para potenciar la producción de mi territorio.

Criterio	Descripción
Capacitación Técnica	Fortalecimiento de capacidades técnicas de en gerencia, alimentos y bebidas, calidad, desarrollo de marca y técnicas de producción
Servicios Salud	Provisión de servicios de salud de calidad.
Articulación Institucional	Acompañamiento institucional
Incentivos / Financiamiento	Opciones de financiamiento para el escalamiento empresarial, incentivos fiscales y ambientales, desarrollo de infraestructura productiva, capital de trabajo.
Infraestructura / Servicios Públicos	Desarrollo de infraestructura pública para el mejoramiento de las condiciones de acceso, conectividad, servicios públicos,
Aplicación / Claridad Normativa	La normativa existente en algunos casos detiene el desarrollo de actividades potenciales tales como la producción privada de energía eléctrica.
Inversión Extranjera	Inversión extranjera directa para el desarrollo empresarial/industrial
Alianzas público - privado	Alianzas estratégicas que promuevan la competitividad empresarial y desarrollo desde las comunidades.
Política Pública Local	Políticas públicas locales para la promoción y mantenimiento de las condiciones de competitividad locales y comunales, incluyendo una actualización de planes reguladores y otros instrumentos de planificación local..
Gerencia del Recurso Hídrico	Manejo estratégico de las condiciones de uso y provisión del recurso hídrico tanto para consumo humano como para producción.
Promoción cultural	Promoción del acervo cultural local como recurso atractor del turismo.
Calidad educación	Provisión de servicios de educación primaria, secundaria, técnica y universitaria de calidad.
Diversificación productiva	Promoción de la diversificación del parque empresarial local con miras a obtener producción de un mayor valor agregado.
I + D	Investigación y desarrollo orientada a la exploración de tecnologías de producción limpias, mejoramiento genético de especies agropecuarias y la innovación de procesos tanto técnicos como gerenciales.
Promoción de la región	Mejoramiento de las condiciones de distribución y comercialización de bienes y servicios y búsqueda de nuevos mercados.
Transporte / Logística	Servicios de transporte y logística para el traslado de materia prima y producción.
Asociatividad / Liderazgo / Emprendimientos	Mejoramiento de las condiciones de las organizaciones de base comunitaria, tales como, promoción de la asociatividad, relevo generacional, innovación de procesos operativos y gerenciales, empresariedad.

Creación política pública Municipal Upala: Retos y oportunidades

Isaura Gonzalez Salas

UNED, igonzalez@uned.ac.cr

Ever Shion Salas

UNED, eshion@uned.ac.cr

INTRODUCCIÓN

Las municipalidades son personas jurídicas, que forman parte del Estado, por las atribuciones y competencias dadas a ellas en la Constitución Política, instituyen una de las formas de descentralización administrativa de nuestro ordenamiento jurídico. (Forma de Gobierno).

En tal condición, tienen capacidad para adquirir obligaciones y ejercer derechos por sí mismas, teniendo como límite de su actuación el principio de legalidad, pudiendo llevar a cabo todas las actuaciones que el ordenamiento jurídico le autorice de conformidad con los artículos 11 de la Constitución Política y 11 de la Ley General de la Administración Pública¹. (Unión Nacional de Gobiernos Locales 1998)

Según el índice de Progreso Social del 2024 del INCAE (García 2024), el 54% de los cantones de nuestro país, muestran un desempeño medio bajo o bajo, lo que influye en el bienestar social y el desarrollo humano, mostrando las dificultades en diversos temas, como acceso a educación, acceso a la salud, y el acceso a la información. Lo que significa un incremento de los retos a futuro, la toma de decisiones visionaria que promueva acciones en pro de mejorar y alcanzar mejores condiciones de las personas y el desarrollo de los cantones.

Particularmente el cantón de Upala, históricamente desde su creación como cantón en 1971, ha sido y continúa siendo uno de los cantones más desfavorecidos del país. En referencia al Índice de Progreso Social (IPS²) 2024, el cantón se ubica en el puesto 82 de 84 cantones, mostrando grandes debilidades en sectores como educación básica, información y comunicación, seguridad, y esto, a su vez, se ve reflejado en los ingresos per cápita en

1 Unión Nacional de Gobiernos Locales, Código municipal: Ley No. 7794 de 30 abril de 1998 Publicada en La Gaceta No. 84 de 18 mayo de 1998. Actualizado a Febrero 2024

2 INCAE (2024). Extraído de: <https://public.tableau.com/app/profile/jaime3826/viz/IPSCantonal2024/IPSCantonal2024?publish=yes> Consultado el 19/08/2024

los hogares, con una media de ₡197.595,00 mensuales o su equivalente en dólares \$382. Considerando lo anterior, la apertura y planificación de estrategias que permitan atender las múltiples necesidades de la ciudadanía y promover un desarrollo local integral, el papel que juegan los gobiernos locales, es de vital importancia. De ahí que, por medio del Gobierno Local, junto a la sede de la UNED en Upala y el Instituto de Formación y Capacitación Municipal y Desarrollo Local, ha iniciado un proceso esperanzador que propicia la creación de una **Política Municipal de Desarrollo Local**. Este proyecto busca superar los enfoques fragmentados del desarrollo en la región y establecer un marco integral que promueva el desarrollo sostenible e inclusivo, en donde la Municipalidad, con el apoyo de UNED-IFCMDL, la comunidad y Organizaciones No Gubernamentales presentes en el cantón, desarrollan conjunta y participativamente una ruta de acciones prioritarias que promuevan la mejora de la calidad de vida en los 08 distritos Upaleños, en sus diferentes áreas, como son: la social, la económica, la ambiental, la cultural y la participación ciudadana.

Objetivos y propósito

El principal objetivo de este proyecto es acompañar al gobierno local para diseñar las líneas y objetivos estratégicos mediante la consolidación de una política pública local con un componente de participación ciudadana, que permita atender las necesidades locales en sus diferentes dimensiones y promover un desarrollo integral en favor de la ciudadanía.

DESARROLLO

Metodología

La elaboración de la Política de Desarrollo Local sigue un enfoque participativo, en el que se incluyen talleres comunitarios, consultas ciudadanas y entrevistas con los líderes de los distintos sectores del cantón, así como instituciones públicas presentes en Upala y Organizaciones No Gubernamentales, que determinen la priorización de necesidades y definición de líneas estratégicas que debe atender una política local.

El asesoramiento y guía de un equipo técnico municipal, son la clave de la sostenibilidad y eje fundamental del cuerpo metodológico del proyecto. Dado que la razón esencial de un gobierno local, es promover las condiciones y atenciones de las necesidades de su ciudadanía. Por tanto, la consolidación de capacidades en el personal técnico, prevén un mejor resultado y seguimiento de los alcances esperados.

Es importante indicar que, el fondo o guía de diseño de la política, está orientada en los lineamientos de política pública que establece el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, con la particularidad de trasladar estos elementos visualizados a políticas nacionales o regionales, a un componente más local o cantonal, es decir, una ruta de trabajo que accione las prioridades de un territorio específico, con sus potencialidades y requerimientos y con un margen de acción estrechamente vinculado a su jurisdicción.

Este proceso conlleva las siguientes fases:

Fase de diagnóstico: Se recopiló información mediante fuentes primarias y secundarias. Prevalciendo la recopilación de información de documentos formales, políticas ya establecidas, acuerdos e insumos descriptivos del cantón. Además, se recupera información de primera mano, mediante la realización de entrevistas, conversaciones con líderes y lideresas locales y grupos focales, con distintos grupos comunitarios.

Fase de sistematización: Una vez recopilada la información de las distintas fuentes y estrategias metodológicas, se procede, junto al equipo técnico municipal, con la consolidación y ordenamiento de información relevante que orienta el camino de priorización de líneas estratégicas de la política.

Fase de Planificación de acciones: Esta fase es fundamental con el equipo técnico municipal, la guía metodológica del equipo UNED y el componente ciudadano. El proceso conlleva sesiones de análisis, discusión que orienten la priorización de acciones y líneas estratégicas que fundamentarán la política. Esta etapa o fase, está en proceso, por lo que se espera sesiones de trabajo en distintas modalidades para la concreción de la ruta.

Datos y análisis

El diagnóstico cantonal revela que Upala enfrenta grandes desafíos en comparación con otros cantones a nivel nacional, lo que la convierte en uno de los cantones con índices de desarrollo, en muchos ámbitos, muy bajos. Entre los principales problemas identificados están:

- Limitaciones en el acceso a servicios públicos
- El bajo desempeño económico
- La falta de cohesión en la planificación de largo plazo.

Sin embargo, también se han identificado fortalezas en áreas como la educación y la inclusión social, lo que proporciona una base sólida para el desarrollo de la política, dada la relevancia en la sociedad de estos pilares en una sociedad democrática.

El proyecto busca integrar estas fortalezas con los retos existentes mediante una política pública que articule los recursos locales y la participación ciudadana. En términos económicos, la política se enmarca en el objetivo de lograr un desarrollo sostenible que reduzca las desigualdades y potencie la inclusión social.

CONCLUSIÓN

El cantón de Upala enfrenta grandes desafíos en términos de progreso social, ocupando una de las posiciones más bajas en el Índice de Progreso Social 2024. Entre los principales problemas están el acceso limitado a servicios públicos, el bajo desempeño económico y la falta de una planificación cohesiva a largo plazo.

Por ello, la **Política Municipal de Desarrollo Local** se presenta como un reto, pero también, como una gran oportunidad para transformar el cantón y establecer una ruta integral que promueva el desarrollo sostenible en todas las áreas: social, económica, ambiental, cultural

y de participación ciudadana.

Asimismo, este proceso resalta la importancia de la participación ciudadana y la colaboración entre diferentes actores, incluidos los líderes comunitarios, las ONG y las instituciones públicas, para diseñar soluciones a la medida de las necesidades locales. Este proceso busca superar los enfoques fragmentados y establecer una ruta integral que promueva el desarrollo sostenible en todas las áreas: social, económica, ambiental, cultural y de participación ciudadana.

La elaboración de la política, junto al apoyo técnico del personal municipal y la guía de la UNED y el IFCMDL son elementos esenciales para garantizar la sostenibilidad y efectividad del proyecto, permitiendo una implementación ordenada y estratégica, apoyada por la participación de la comunidad, instituciones y organizaciones presentes en el cantón. El trabajo conjunto de todos los actores es y será fundamental, fortaleciendo este proceso, asegurando que los objetivos se implementen de manera efectiva y sostenible.

Hasta la fecha, estos son algunos alcances de la política:

- Se ha logrado consolidar un equipo técnico municipal, que lidere el proceso y genere capacidades instaladas para el desarrollo futuro de políticas locales.
- Vinculación Universidad y Gobierno Local. Establecer estrategias de trabajo colaborativo, guiando propuestas metodológicas desde la academia. Particularmente, reforzando el papel activo de las sedes en apoyo del Instituto de Formación y capacitación municipal y desarrollo local, como la instancia que lidera la oferta formal y no formal en temas de capacitación para el régimen municipal.
- En el trabajo colaborativo, se logra concretar un convenio marco Municipalidad y UNED, el cual permite ampliar los alcances de trabajo y formalizar las alianzas y promover una visión de trabajo territorial.
- En la escucha de los actores y actrices territoriales, se ha avanzado en la posible definición de ejes o temáticas orientadoras, a saber: infraestructura, participación ciudadana, recurso hídrico y conservación de mantos acuíferos, servicios públicos (internet, agua potable y saneamiento, electricidad), sociales (empleo, salud, seguridad, equidad de género, educación), económicos y participación ciudadana y rendición de cuentas
- Se han podido realizar ejercicios o técnicas que promueven la participación ciudadana, a saber: foro, conversas, grupos focales, reuniones técnicas
- Siendo este un ejercicio conjunto con el gobierno local, y bajo la normativa que a este le ampara, la aprobación que surja de las autoridades es fundamental, oír tanto se han logrado acuerdos y aportes de la participación de estas en proceso.

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

¿Cómo garantiza la política la participación activa de la comunidad?

A través de la creación de comisiones mixtas (ciudadanía-municipalidad) y la realización de talleres y foros participativos

¿Cuáles son los principales ejes estratégicos de la política?

Los ejes estratégicos incluyen el desarrollo económico sostenible, la inclusión social, la calidad ambiental y la mejora de servicios públicos

¿Cómo se asegurará la continuidad del proyecto una vez finalizado?

El plan incluye la integración del proyecto en los planes operativos anuales de las instituciones públicas, garantizando su sostenibilidad

REFERENCIAS

García, Jaime. *IPS Cantonal 2024*. 2024. <https://public.tableau.com/app/profile/jaime3826/viz/IPSCantonal2024/IPSCantonal2024?publish=yes> (último acceso: 19 de agosto de 2024).

Unión Nacional de Gobiernos Locales. «Código Municipal.» 1998: 21.

Fomento del pensamiento empresarial en personas agroproductoras en la Región Huetar Norte: alcances y carencias.

Promoting entrepreneurial thinking in agricultural producers in the Huetar Norte Region: scope and shortcomings.

Promotion de la pensée entrepreneuriale chez les producteurs agricoles de la région de Huetar Norte : portée et lacunes.

Promoção do pensamento empresarial nos produtores agrícolas da região de Huetar Norte: alcances e lacunas.

Licda. Roxana Vásquez Castro¹

1. Universidad Estatal a Distancia
Centro de Investigación Transferencia Tecnológica y Educación para el Desarrollo (CITTED), La Perla, Fortuna, San Carlos, Costa Rica

rvasquez@uned.ac.cr

ORCID: 0000-0002-6214-2114

Lic. Juan Antonio Araya Salas²

2. Universidad Estatal a Distancia
Programa de Regionalización, Sede Universitaria
San Carlos, San Carlos, Costa Rica

jarayas@uned.ac.cr

ORCID: 0009-0001-7365-4078

Resumen:

El artículo detalla aspectos relevantes relacionados con el Fomento del Pensamiento Empresarial en persona agroproductoras de la Región Huetar Norte de Costa Rica. Incluye los cantones de San Carlos, Los Chiles, Upala, Guatuso, Río Cuarto, y Sarapiquí, así como distritos de Peñas Blancas de San Ramón, es rica en recursos naturales y potencial agrícola.

El programa de Regionalización de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) ha desarrollado el proyecto en busca transformar la visión de los productores agropecuarios para que vean sus fincas como empresas, optimizando las actividades y fomentando la mejora de proyectos.

Los desafíos identificados incluyen la falta de un enfoque empresarial en el diseño de las fincas, la ausencia de estrategias de comercialización, el manejo inadecuado de plagas, y la falta de conocimiento en administración agropecuaria. Estos problemas conducen a efectos como la pérdida de cosechas, la venta de tierras y la contaminación ambiental. El proyecto aborda estos desafíos mediante capacitación en administración de empresas, la implementación de prácticas sostenibles y técnicas de comercialización.

PALABRAS CLAVE: PRODUCTO, MERCADO, AGROEMPRESIMIENTO, AGROEMPREENDEDORES, FINCA, CAPACITACIONES

Abstract:

The article details relevant aspects related to the Promotion of Entrepreneurial Thinking in agricultural producers in the Huetar Norte Region of Costa Rica. It includes the cantons of San Carlos, Los Chiles, Upala, Guatuso, Río Cuarto, and Sarapiquí, as well as the districts of Peñas Blancas de San Ramón, which is rich in natural resources and agricultural potential.

The Regionalization program of the Universidad Estatal a Distancia (UNED) has developed the project in search of transforming the vision of agricultural producers so that they see their farms as businesses, optimizing activities and promoting the improvement of projects.

The challenges identified include the lack of a business approach in the design of farms, the absence of marketing strategies, inadequate pest management, and the lack of knowledge in agricultural administration. These problems lead to effects such as crop loss, land sales, and environmental pollution. The project addresses these challenges through training in business administration, the implementation of sustainable practices, and marketing techniques.

KEYWORDS: PRODUCT, MARKET, AGRO-ENTREPRENEURSHIP, AGRO-ENTREPRENEURS, FARM, TRAINING

Résumé:

L'article détaille les aspects pertinents liés à la promotion de la pensée commerciale chez les producteurs agricoles de la région de Huetar Norte au Costa Rica. Il comprend les cantons de San Carlos, Los Chiles, Upala, Guatuso, Río Cuarto et Sarapiquí, ainsi que les districts de Peñas Blancas de San Ramón, et est riche en ressources naturelles et en potentiel agricole.

Le programme de régionalisation de l'Université d'État à distance (UNED) a développé le projet dans le but de transformer la vision des producteurs agricoles afin qu'ils considèrent leurs exploitations agricoles comme des entreprises, optimisant les activités et favorisant l'amélioration des projets.

Les défis identifiés comprennent l'absence d'une approche commerciale dans la conception des exploitations agricoles, l'absence de stratégies de commercialisation, une lutte antiparasitaire inadéquate et le manque de connaissances en gestion agricole. Ces problèmes entraînent des effets tels que de mauvaises récoltes, des ventes de terres et une pollution de l'environnement. Le projet répond à ces défis grâce à une formation en gestion d'entreprise, à la mise en œuvre de pratiques durables et de techniques de marketing.

MOTS CLÉS : PRODUIT, MARCHÉ, AGRO-INDUSTRIE, AGRIPRENEURS, FERME, FORMATION

Resumo:

O artigo detalha aspectos relevantes relacionados com a promoção do pensamento empresarial nos produtores agrícolas da região Huetar Norte da Costa Rica. Inclui os cantões de San Carlos, Los Chiles, Upala, Guatuso, Río Cuarto e Sarapiquí, bem como os distritos de Peñas Blancas de San Ramón, e é rico em recursos naturais e potencial agrícola.

O programa de Regionalização da Universidade Estadual a Distância (UNED) desenvolveu o projeto em busca de transformar a visão dos produtores agrícolas para que vejam as suas explorações como empresas, otimizando as atividades e promovendo a melhoria dos projetos.

Os desafios identificados incluem a falta de uma abordagem empresarial na concepção das explorações agrícolas, a ausência de estratégias de comercialização, a gestão inadequada de pragas e a falta de conhecimentos em gestão agrícola. Estes problemas levam a efeitos como a quebra de colheitas, a venda de terrenos e a poluição ambiental. O projeto aborda estes desafios através de formação em gestão empresarial, implementação de práticas sustentáveis e técnicas de marketing.

PALAVRAS-CHAVE: PRODUTO, MERCADO, AGRONEGÓCIO, AGRO-EMPREENDEDORES, EXPLORAÇÃO AGRÍCOLA, CAPACITAÇÃO

INTRODUCCIÓN

La Región Huetar Norte de Costa Rica comprende el 18% del territorio nacional, se distribuye entre los cantones de San Carlos, Los Chiles, Upala, Guatuso, Río Cuarto y Sarapiquí, además, el distrito de Peñas Blancas de San Ramon, el distrito de Sarapiquí de Alajuela. Esta zona posee características especiales, ya que provee al mercado nacional una diversidad de productos, por la cercanía al principal puerto de exportación tiene un gran potencial para colocar producción en el exterior, se suma a esto la riqueza natural, la cual es valorada tanto por turismo local con internacional. (Barrientos y Chaves, 2008, p.9).

En la actualidad en el sector agropecuario está teniendo una transformación debido a la pandemia del COVID-19 del 2020. El sector se ha caracterizado por turbulencia y cambios acentuados por la alta volatilidad en los precios de los alimentos, interrupción de la cadena de suministros y la reducción de las exportaciones. Sin embargo, algunos segmentos del mercado local y la producción de alimentos esenciales mostraron resiliencia. Es bien sabido que las crisis plantean retos inéditos, también se presentan oportunidades, las cuales bien enrumadas pueden generar un desarrollo de una sociedad más justa y equitativa. Donde el sector agropecuario tendrá un papel importante para la contribuir con la estabilidad social, al crecimiento económico y a la sostenibilidad de los recursos naturales.

Es entonces que, el programa de Regionalización de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) en la Región Huetar Norte, con el apoyo de las sedes universitarias de San Carlos, Upala, Sarapiquí y Los Chiles, además, de la participación del Centro de Investigación Transferencia Tecnológica y Educación para el Desarrollo (CITTED), están desarrollando el proyecto llamado "Fomento del pensamiento empresarial en personas agroproductoras de los cantones de Sarapiquí, Los Chiles, Upala, y San Carlos para mejorar el diseño y manejo de sus emprendimientos agroproductivos, 2022-2024", el cual busca generar en los productores agropecuarios un cambio en sus pensamientos de la administración de la finca, donde la visualicen como una empresa agropecuaria para así optimizar las actividades desarrolladas en los proyectos agropecuarios.

Las comunidades rurales enfrentan a varios desafíos que contribuyen a la pobreza y la disminución de la productividad. Uno de los problemas principales radica en la falta de claridad en el diseño de las fincas y la ausencia de un enfoque empresarial, lo que impide a los productores orientar sus parcelas como negocios viables generadores de empleo. Esta deficiencia se agrava por la falta de estrategias de mejoramiento de la actividad, la comercialización y buscar la asociatividad, lo que limita el acceso a mercados y la colaboración entre productores, al ser pueblos alejados de centros de población se encarece los costos de transporte.

Además, el manejo inadecuado de plagas y enfermedades, el desconocimiento y la no aplicación de los principios básicos de administración agropecuaria afectan la calidad y cantidad de la producción, la intermediación en la comercialización de los productos. Estos problemas se traducen en pérdida de cosechas, la venta de tierras, y la contaminación ambiental debido a prácticas inadecuadas de manejo de cultivos, bajos ingresos por venta de los productos.

La población meta para este proyecto se encuentran en su mayoría en distritos cuyos Indicadores de Desarrollo Social (IDS) se ubiquen en el quintil I y II. Donde encontramos indicadores como el de escolaridad, salud, infraestructura más bajos y la actividad agropecuaria es el que genera la mayoría del empleo, en muchas ocasiones el salario está por debajo del mínimo que determina la ley.

Se contempla la comunidad agroproductiva de la Región Huetar Norte, especialmente aquellas personas que forman parte de programas institucionales del Instituto de Desarrollo Rural (INDER) en asentamientos campesinos. Grupos de mujeres y grupos juveniles que pertenezcan a la red de Clubes 4S, además de asociaciones de personas productoras agropecuarias que las autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) tengan identificados con emprendimientos o ideas agroproductivas y cualquier persona agroproductora del territorio.

Este proceso formativo trabaja con las personas que tienen emprendimientos temas agropecuarios relacionados con el diseño de fincas aplicando principios biointensivos (división de parcelas, rotación de cultivos, siembra escalonada, asociación de cultivos, uso de semillas criollas, elaboración de bioinsumos, establecimiento de planes para el manejo de control de plagas y enfermedades, entre otros temas según a la actividad que desarrollan), promoción de valor agregado, implementación de conceptos de diversificación productiva, procesos de registros agroproductivos y administrativos.

Como parte de las acciones de dicho proyecto, está el promover el concepto de economía social solidaria (ESS), dando importancia en el desarrollo de encadenamientos agroproductivos territoriales. Es una alternativa donde la persona agroproductora pueda impulsar su agroemprendimiento para llegar a otros mercados dentro del territorio. Estas articulaciones que se pueden dar con otros actores del sistema productivo ayudaran a estas personas emprendedoras a solventar las diversas necesidades que tengan en sus proyectos agropecuarios. Cabe mencionar que alrededor de un 80 % de los participantes en el proyecto están asociados formalmente (cooperativas y asociaciones amparadas a la Ley 218) y en agrupaciones no formales como Clubes 4S y grupos de productores.

En el área de administración de empresas se les proporciona a los productores agropecuarios temas importantes como la formulación de misión, visión y objetivos SMART. La misión define el propósito fundamental del negocio, mientras que la visión establece una meta a largo plazo que guía la planificación estratégica del emprendimiento. Los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) permiten a los productores establecer metas claras y realizables, facilitando la planificación y el seguimiento. Este enfoque estructurado no solo organiza las actividades diarias, sino que también proporciona una hoja de ruta para la toma de decisiones más asertivas, promoviendo un pensamiento empresarial más sólido y orientado a resultados.

En el área de administración financiera, los productores aprenden a calcular costos unitarios, punto de equilibrio, costos fijos y variables, así como la determinación del precio de venta y la depreciación. El cálculo de costos unitarios es esencial para determinar el costo real

de cada unidad de producto, mientras que el análisis del punto de equilibrio ayuda a identificar el volumen de ventas necesario para cubrir los costos fijos. La diferenciación entre costos fijos y variables permite una mejor gestión del presupuesto y una evaluación precisa de la rentabilidad. Además, comprender la depreciación de los activos ayuda a planificar inversiones futuras y a mantener una contabilidad ajustada, lo que es crucial para una gestión financiera efectiva para maximizar la rentabilidad del emprendimiento.

Mientras tanto, sobre el mercadeo, la capacitación cubre elementos fundamentales como el producto, precio, la plaza y promoción. Se enseña a los productores a establecer precios competitivos que reflejen tanto el costo de producción como el valor percibido por el cliente. La elección de la plaza, o canal de distribución, y la promoción efectiva son igualmente importantes para asegurar que los productos lleguen al mercado adecuado, también se brinda orientación sobre la presentación del producto.

Se recalca la importancia de promover los productos de manera atractiva para que el consumidor logre identificar y familiarizarse con la marca. Sin embargo, es crucial evitar prácticas de marketing engañosas, ya que pueden dañar la reputación del emprendimiento y la confianza del consumidor. Además, de promover la comercialización directa utilizando herramientas tecnológicas y redes sociales. Los anuncios bien elaborados y una promoción honesta no solo atraen a los clientes, sino que también fomentan una relación duradera basada en la transparencia y la calidad. Dentro del proceso también se incentiva a las personas emprendedoras a la formalización empresarial y los registros de marcas.

Con el propósito de brindar una atención integral a las comunidades, se crean alianzas y vinculaciones con instituciones, públicas y privadas para informar a las personas participantes de la oportunidad de acceder a capital semilla, para desarrollar o potencializar una idea productiva. Por lo cual se orienta a los productores en como presentar perfiles de proyectos de acuerdo con los requerimientos.

Otros estudios que (tocan el tema) buscan la promoción del pensamiento empresarial en las personas productoras, donde se dé una transformación de sus actividades económicas de producción pura y autoempleo a un enfoque empresarial.

Como sociedad mercantil, en la que nos enfrentamos a un mundo demandante y consumistas, las personas requieren de fuentes de empleo para garantizar la subsistencia por ello los esfuerzos de los gobiernos se abocan en promover formas de sustento para las familias. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Costa Rica ha publicado los resultados de la Encuesta Continua de Empleo correspondiente al primer trimestre de 2024. La población desempleada se estimó en 183,000 personas. La tasa de desempleo nacional en un 7.8%, con un incremento de 48,000 mujeres inmersas en el mercado laboral en comparación con el trimestre del año pasado.

Si nos enfocamos propiamente en la actividad agrícola y pecuaria, durante el segundo trimestre de 2023, la tasa de desempleo en el sector agropecuario fue del 8,1%. Esto significa que de cada 100 individuos que formaban parte de la fuerza laboral en ese periodo, 8 estaban activamente buscando empleo.

Ante estos datos se buscan diversas alternativas para propiciar fuentes de empleo que garanticen formas de subsistencia económica para la población en Costa Rica. Siendo una alternativa la promoción de la empresariedad en comunidades con bajas fuentes de empleo, desde la propuesta se busca crear esta idea en las personas participantes, de forma en que se promueva la creación de empresas y estas puedan ayudar al desarrollo económico de la región. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2023).

En la región Huetar Norte, los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2023 muestran una mejora en las condiciones de pobreza. La brecha de pobreza se redujo con una disminución notable en las zonas rurales, donde la pobreza pasó del 28,3% en 2022 al 26,4% en 2023. Además, la pobreza multidimensional disminuyó significativamente a 11,9%, evidenciando una mejora en la calidad de vida más allá de los ingresos. Estos resultados sugieren una leve mejora en la situación de pobreza en la región Huetar Norte, aunque la pobreza multidimensional, que mide la calidad de vida a través de diversas dimensiones, sigue siendo un desafío significativo para los gobiernos.

Los medios de producción pueden aprovecharse para mejorar el bienestar colectivo, y emprender es una forma óptima y viable de impulsar el empoderamiento mediante el fomento de un pensamiento empresarial. La sociedad civil ha demostrado su capacidad para crear organizaciones a lo largo del tiempo, mostrando su importancia en el desarrollo y progreso social."

METODOLOGÍA

Se pretende comprender un fenómeno y como este afecta a personas agroproductoras, además de la influencia en la comercialización, por lo tanto, tal como lo indica Hernández y Mendoza (2018), ante la necesidad de comprender dichos fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven así como las afectaciones se plantea la investigación con una ruta cualitativa. Se considera adecuada para este estudio por su capacidad para explorar y comprender la complejidad de las experiencias individuales y colectivas de los participantes. Este enfoque se centra en las personas agroproductoras involucradas en el proceso de capacitación del programa de Regionalización de la UNED.

La investigación cualitativa incluye identificar las percepciones de los agricultores sobre las técnicas de producción, explorar los desafíos que enfrentan en su implementación, y entender cómo estas prácticas afectan su bienestar, además de promover el espíritu de negocio en las personas agroproductoras, de manera que se logre una visión empresarial.

Muestra no probabilística o dirigida.

Para la selección de la muestra de investigación según Hernández y Mendoza (2018), ... "es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia." pp.424

Los participantes se encuentran organizados y forman parte del proceso de capacitación de la UNED. Como requisitos para participar deben ser mayores de 15 años, dedicarse a actividades agrícolas o pecuarias, tener interés y disposición a participar en el proceso de formación, preferiblemente las personas deben de saber leer o escribir. Otro elemento de elemento importante, sean parte de grupos organizados, como cooperativas, asociaciones de productores, asociaciones de mujeres o jóvenes.

Como parte de la delimitación de la población también se limita geográficamente, a comunidades de la Región Huetar Norte, de los cantones de Upala, Sarapiquí, Los Chiles y San Carlos.

Técnicas de recolección de información

Se utilizó entrevistas semiestructuradas con agricultores locales y se hicieron grupos focales para fomentar la discusión en profundidad y recoger información mediante la observación participante. Las entrevistas en una investigación cualitativa es íntima, flexible y abierta, es una sesión de intercambio de información. La investigación plantea el uso de una guía de entrevista semiestructurada, compuesta por preguntas abiertas y en la que la persona entrevistadora tiene la libertad de realizar preguntas complementarias que le permitan mayor profundidad de información sobre temas que se consideren necesarios de ampliar, tal como lo indican Hernández y Mendoza (2018)

Instrumentos de recolección de información.

Para la recolección de la información se utilizó una guía de entrevista, está compuesta por preguntas abiertas, las cuales orientan los datos que se desean obtener, además de una guía de observación y guía para orientar los grupos focales.

Análisis de los datos

Una vez concluida la aplicación de la entrevista y el grupo focal, los datos fueron interpretados para el respectivo análisis. Para lo que se deben generar categorías, esto ayuda a que se realicen relaciones entre los conceptos, para producir la teoría que se basa en los datos recolectados, esto como lo indican Hernández y Mendoza (2018)

El análisis de los datos se realiza a través de un enfoque analítico que facilita la identificación de patrones recurrentes y temas emergentes en las respuestas de los entrevistados. Este enfoque metodológico no solo ofrece una comprensión del problema, sino que también proporciona información valiosa para desarrollar estrategias más efectivas para abordar los desafíos identificados.

RESULTADOS

Las actividades que desarrollan las personas participantes en este proyecto de la UNED se mencionan a continuación; siembra de lechuga, cebollino, mostaza, culantro castilla y coyote, rábano, repollo, tomate, chile dulce y picante, pimienta, yuca, ñampí, tiquisque, camote y mora. Entre las actividades pecuarias se encuentran, cría y engorde de cerdos,

engorde de pollos, gallinas para la producción de huevos, cría desarrollo y engorde, producción de leche de ganado bovino, siembra y producción de maíz para ensilaje para uso de las fincas y venta. Elaboración de queso a base de leche bovina, chileras, encurtidos. Además, realizan otras actividades complementarias como elaboración de pan, cajetas, patacones, venta de servicios de alimentación, alojamiento.

Se determinó que las mujeres tienen una participación muy importante en el desarrollo de las actividades agropecuarias con un 60% de las personas participantes en el proyecto Fomento del pensamiento empresarial en personas agroproductoras, mientras un 40 % son hombres. Las mujeres, en su mayoría se encargan de realizar las diferentes actividades que conlleva un emprendimiento agroproductivos, además, son las que más participan en los procesos de capacitación que realizan las instituciones públicas y privadas.

Dentro de la evaluación se logró identificar que al menos un 60% de las personas han recibido capacitaciones relacionadas a temas de producción agropecuaria por parte de instituciones del sector público involucradas en dicha área. Sin embargo, en visitas realizadas a las fincas, no se logró identificar efectos significativos de dichos procesos de formación en la consolidación de una empresa agropecuaria. Se observó carencias en el manejo operativo de los emprendimientos hasta la formalización de la actividad. Se les consultó a las personas visitadas por la no implementación de los conocimientos adquiridos, manifestando que el tiempo es limitado para poder realizar los ajustes necesarios para transformar la finca. Ya que tiene que encargarse de la mayoría de las labores del proyecto.

Se encontró que un 95% de la población participante pertenece algún tipo de organización, principalmente Asociaciones respaldadas por la Ley 218 y cooperativas como organizaciones formales. En lo observado, se determinó que hay carencias en las bases organizacionales, ejemplos de organizaciones con más de 5 años de conformación y no tienen consolidado su quehacer, partiendo en el poco conocimiento de sus miembros en el manejo operativo, desarrollo de planes de trabajo, gestión de recursos económicos. También la poca identidad que las personas asociadas tienen con la organización, no hay un interés sobre el desarrollo grupal, sino, buscan un beneficio individual.

Con lo mencionado en el párrafo anterior, no se ha realizado un enfoque pertinente sobre la economía social solidaria en estas poblaciones. La cercanía que han tenido los proyectistas con las personas de estas comunidades se logró identificar que existen diferencias marcadas con miembros que conforman las juntas directivas, principalmente las que ejercen el cargo de la presidencia. Dentro de los problemas más comunes están, la falta de comunicación, delegación de funciones, cumplimiento de los acuerdos, tanto de junta directiva como de la asamblea. No ven la organización como una estructura generadora de recursos económicos para solventar necesidades de esta como de las personas afiliadas.

Durante el proceso se preguntó lo siguiente: ¿Por qué tenemos que dejar de pensar en tener una finca a pensar en tener un agronegocio? Un 95 % de las respuestas, las personas participantes tienen claro la importancia de visualizar la finca como negocio, ya que tendrían mejores ingresos, teniendo en cuenta la posibilidad de diversificar la producción

o bien especializarse en un producto determinado. Sin embargo, cuando se les pregunta sobre la formalización de los emprendimientos agroproductivos, manifiestan una serie de dificultades, como escolaridad, recursos económicos, desconocimiento de tramitologías, acceso a INTERNET, equipo especializado para llevar a cabo sus trabajos

Los resultados de los grupos focales, entrevista y la observación coinciden en las características de las poblaciones, siendo comunidades rurales ubicadas en los cantones de Sarapiquí, Los Chiles, Upala y San Carlos, presentan diversos rasgos que influyen en su desarrollo y en la implementación de las capacitaciones. Estas áreas incluyen Los Ángeles de Cureña, Río Magdalena, Paraíso, El Roble en Sarapiquí, El Pílon de Bijagua y Valle Verde en Upala, San Isidro de Pocosol y Santa Elena de Pital en San Carlos y San Isidro de San Jorge y San Antonio de Caño Negro en Los Chiles. La accesibilidad es un desafío considerable, ya que muchas de estas comunidades carecen de un servicio de transporte público regular y enfrentan problemas con caminos en malas condiciones, propensos a inundaciones y derrumbes. Estas dificultades no solo afectan el transporte de productos y la comercialización.

Caso particular encontrado en este proyecto, es con la comunidad de San Isidro de Pocosol del cantón de San Carlos, muchos de las personas participantes se encuentran dentro de la milla fronteriza, limitante con el país de Nicaragua. Este hecho los imposibilita a realizar trámites relacionados con préstamos bancarios, participar en concursos para fondos no reembolsables, ya que las propiedades no se encuentran a nombre de los productores.

Debido a esa cercanía con Nicaragua, se contó con un estudiante que vive en dicho país vecino, manifestó que en el lugar donde habita, este tipo de procesos de capacitación son muy difíciles que se realicen.

La infraestructura y los servicios básicos en estas comunidades son limitados, con notables deficiencias en el acceso a agua potable y una conectividad a internet insuficiente. En particular, la falta de agua potable en comunidades como Los Ángeles de Cureña y Palmitos y la escasa cobertura de internet impactan negativamente en la calidad de vida y en la capacidad de las personas para comercializar los productos y servicios.

El nivel de alfabetización y alfabetización digital en las comunidades también representa un desafío significativo. La baja escolaridad y las limitadas habilidades digitales impiden la participación de manera efectiva en los programas de capacitación ofrecidos, afectando su capacidad para implementar técnicas avanzadas de agroproductivas y de comercialización.

CONCLUSIONES

El proyecto “Fomento del pensamiento empresarial en personas agroproductoras de los cantones de Sarapiquí, Los Chiles, Upala y San Carlos” de la UNED se enfrenta a una serie de desafíos y oportunidades significativas en la Región Huetar Norte. A pesar de las consecuencias provocadas por la pandemia del COVID-19 y las limitaciones estructurales en las comunidades, la capacitación en administración y mercadeo está contribuyendo a un cambio fundamental en la percepción de los productores sobre sus emprendimientos. Sin embargo, la falta de claridad en el diseño de las fincas, la ausencia de estrategias de

comercialización y el manejo inadecuado de plagas siguen siendo obstáculos importantes para el desarrollo de empresas agropecuarias sostenibles y rentables.

La metodología cualitativa utilizada en el estudio ha permitido una comprensión profunda de los problemas que enfrentan los productores y ha revelado una serie de limitaciones que deben abordarse para mejorar la efectividad de futuros procesos de capacitación. Entre estas carencias destacan la escasa formalización de los emprendimientos, los limita a participar en procesos de captación de capital semilla, abordaje institucional entre otras oportunidades para mejorar sus fincas.

La falta o poco conocimiento sobre gestión y administración, no les permite a los productores tener certeza de la rentabilidad del proyecto, en qué estado se encuentra, en cuales áreas son necesarias las inversiones para mejorar la operatividad, no tienen información suficiente y clara para la toma de decisiones, sea para crecer o diversificar la producción.

Los resultados también mostraron una participación destacada de las mujeres en el proceso de formación, y el rol que tienen en los emprendimientos, muchas de ellas jefas de hogar, o bien se encargan de realizar la mayoría de las labores correspondientes en la finca para que sus parejas puedan ir a trabajar a otros lugares, ya que los ingresos de los emprendimientos no son suficientes para sufragar los gastos de la familia.

Las comunidades donde se desarrolla el proyecto de la UNED, especialmente aquellas ubicadas en áreas de difícil acceso, enfrentan retos adicionales que impactan negativamente en la comercialización y la implementación de prácticas agropecuarias avanzadas. La baja escolaridad y las limitaciones en alfabetización digital limitan la capacidad de los productores para adaptarse a nuevas tecnologías y técnicas. Es crucial que el proyecto continúe enfocándose en fortalecer el pensamiento empresarial, mejorar la capacitación en habilidades prácticas y promover la integración de la economía social solidaria para apoyar el desarrollo económico y la sostenibilidad en la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barrientos, Orlando, y Guisella Chaves. *Región Huetar Norte: Oferta Exportadora actual y oferta potencial de productos agropecuarios alternativos* «www.mag.go.cr.» 2008. <https://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E71-10543.pdf> (consultado el 4 de setiembre de 2024).

Hernández Sampieri, Roberto, y Carlos Felipe Mendoza Torres. *Metodología de la investigación: Las rutas de la investigación cuantitativa, cualitativa y mixta* «online.vitalsource.com.» 2018. <https://online.vitalsource.com/books/9781456262020>. (consultado el 4 de setiembre de 2024).

Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Desempleo continúa estable durante el primer trimestre de 2024*. *inec.cr*. 2 de mayo de 2024. <https://inec.cr/noticias/desempleo-continua-estable-durante-primer-trimestre-2024-78> (consultado el 4 de setiembre de 2024).

Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Empleo Segundo Trimestre de 2023*. «www.infoagro.go.cr.» Octubre de 2023. <https://www.infoagro.go.cr/EstadisticasAgropecuarias/EMPLEO/2023II-Empleo.pdf> (consultado el 4 de Setiembre de 2024).

REVISTA
CINEC
COSTA RICA

