

ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DEL MODELO COMUNALISTA: EL PASO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN OBRA PÚBLICA A INVERSIÓN EN BIENES PÚBLICOS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO

Sergio Salazar Infocoop Coordinador

Gaudy Calvo Dinadeco

Equipo técnico de Dinadeco: Ileana Aguilar, Auxiliadora Chaves, Gabriela Jiménez, Erick Sandí, Alejandra Abarca.

El presente documento describe la visión de Dinadeco para la propuesta de modernización de las asociaciones de desarrollo como entes generadores de encadenamientos productivos y empleos; en beneficio de las comunidades y las regiones más necesitadas de Costa Rica.

Tabla de contenidos

EL PASO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN OBRA PÚBLICA A INVERSIÓN EN BIENES PÚBLICOS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO 0

Tabla de contenidos 0

Glosario de términos 2

Justificación: 3

Las organizaciones comunales (OC) como generadoras de empleo local. 3

Marco normativo 5

La gestión tradicional en inversión desde Dinadeco 6

La situación actual de las organizaciones comunales 8

Las organizaciones comunales que desarrollan proyectos productivos 8

Normativa y los conceptos para la promoción de proyectos socioproductivos 9

Primer componente: el carácter de continuidad 9

Segundo componente: la participación de las personas 9

Tercer componente: la organización 10

Cuarto componente: la inversión social en la comunidad 10

Clasificación de la estrategia general de apoyo a OC que desarrollan proyectos socioproductivos.
..... 10

Fuente: Elaboración propia. / * Para la definición de estrategias, se ha considerado los aportes de Held, 2009 en la identificación, análisis y gestión TOC sobre las restricciones en las empresas y proyectos. 16

c. Establecimiento del formulario de proyectos socioproductivos 19

e. Visto Bueno del CNDC 19

Segunda fase: Análisis del proyecto y construcción técnica 19

a. Recepción del dictamen en la Dirección Nacional 19

<i>b. Dictamen técnico del proyecto</i>	20
<i>c. Remisión del dictamen a la institución definida para dar apoyo al proyecto socioproductivo</i>	20
Tercera fase: inversión y seguimiento.....	20
<i>a. Establecimiento de la fase de inversión del proyecto</i>	20
Bibliografía consultada.	24

Glosario de términos

Anteproyecto y proyecto: constituyen las fases de análisis para Dinadeco en el proceso de promoción del proyecto socioproductivo. El anteproyecto es el documento que la organización comunal (OC) presenta para análisis en la oficina regional correspondiente. Se considera proyecto cuando el documento ha sido direccionado a instancias técnicas para crear su factibilidad y viabilidad.

Beneficiarios indirectos: personas de otras comunidades vecinas que reciben de manera indirecta los beneficios producto de las inversiones que realiza la OC.

Capital de trabajo: es el dinero requerido por la OC para garantizar la operación normal de la actividad productiva.

Comunidad: grupo de personas vecinas, asociadas o no, que conforman la cultura local y residen en el espacio geográfico de atención de la OC.

Dinadeco: es la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, institución creada según la ley 3859.

Encadenamientos: se refiere a todo tipo de articulación productiva que se genera por medio del proyecto socioproductivo donde participan otros actores locales brindando un valor agregado a la cadena, ya sea por la vía de los insumos o la generación de otros servicios o productos adicionales.

Efectos: son beneficios directos o indirectos, intermitentes o de corto plazo, que genera el proyecto socioproductivo en su comunidad.

Factibilidad: capacidad que tiene el proyecto de superar las restricciones técnicas internas que posee.

Fase de ejecución: fase de inversiones donde la OC genera la capacidad requerida del proyecto, sin brindar servicios o producir bienes. En esta fase se consume la inversión inicial.

Fase de operación: fase donde el proyecto socioproductivo brinda sus servicios o productos en sus mercados meta, obteniendo ingresos por ello.

Impactos: beneficios directos o indirectos, estables, de medianos o largos plazos, que genera el proyecto socioproductivo en su comunidad.

Inversión comunal: monto de dinero que la OC dedica para financiar proyectos en la comunidad. En el caso de proyectos socioproductivos, esa inversión comunal se genera desde los excedentes o utilidades que se obtienen por desarrollar la actividad productiva, al final del cierre fiscal.

Inversión: dinero que se invierten en el proyecto cuando ya ha arrancado la operación, por lo que el proyecto está en marcha. Por lo general se realizan para ampliar la capacidad del proyecto o mejorar la capacidad actual.

Inversión inicial: monto requerido para completar la fase de ejecución del proyecto. Se materializa en obras, terrenos, infraestructura, capacitaciones, maquinaria, equipo u otros elementos, tangibles o intangibles que requiere el proyecto para operar.

Modelo de organización: estructura estable jerárquica y funcional, de personas que se encargan de administrar el proyecto y tomar las decisiones sobre la marcha del proyecto socioproductivo.

Organización comunal (OC): cualquier organización que amparada en la ley 3859 se constituye para atender requerimientos comunales en el país.

Pre-inversión: fase del ciclo del proyecto en que se realizan los estudios requeridos para tomar la decisión de promover el proyecto a instancias superiores de aprobación.

Proyecto socioproductivo: “Se concibe como proyecto socioproductivo aquella iniciativa comunal de carácter asociativo que bajo el amparo de la Ley 3859, transforma materias primas, genera valor agregado o presta bienes o servicios, en los cuales las actividades de planificación, dirección, coordinación, control, son asumidas completa o predominantemente por la Organización Comunal en forma continua, la cual se posiciona en el mercado al cual va dirigido.

Para ello se establece una estructura organizativa estable, generando empleo y encadenamientos productivos en su ámbito local o regional; donde el producto de sus excedentes económicos anuales o utilidades operativas, son reinvertidos y redistribuidos como obra social en el ámbito territorial definido en su estatuto, realizando un papel de generación y distribución de riqueza”.

Plan de inversión: objeto del financiamiento, reembolsable o no, requerido por una OC para desarrollar su proyecto socioproductivo.

Rentabilidad: capacidad del proyecto en generación de excedentes demostrables en un periodo determinado, por lo general de un año.

Riqueza: monto constante de dinero que genera el proyecto socioproductivo en sus actividades de forma autosostenible. La riqueza puede tener como destino la inversión comunal o la reinversión como inversiones en el propio proyecto.

Viabilidad: capacidad que tiene el proyecto de superar las limitaciones sociales o políticas en el que se desarrolla.

Justificación:

Las organizaciones comunales (OC) como generadoras de empleo local.

El 7 de abril de 1967, con la promulgación de la Ley 3859, nace la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad, como un instrumento básico de organización de las comunidades del país, para lograr su participación activa en la realización de los objetivos del plan nacional de desarrollo económico y social, tal como lo estipula el artículo 1 de la Ley 3859.

De esa manera queda ligado al accionar de Dinadeco, el fortalecimiento y la promoción de la organización comunal en el país y con ello la tarea de fomentar el desarrollo socioeconómico de las comunidades del país.

El reglamento al artículo 19 de la ley 3859 estipula que los recursos que el Estado asigna a la Institución para el financiamiento de iniciativas de desarrollo comunal, deberán ser distribuidos en proyectos empresariales, de infraestructura, capacitación, adquisición de bienes inmuebles y compra de maquinaria y equipo. Para ello se da prioridad a los que sean más acordes con las políticas de desarrollo del país o en actividades específicas de desarrollo comunal, en los campos económico, social y cultural.

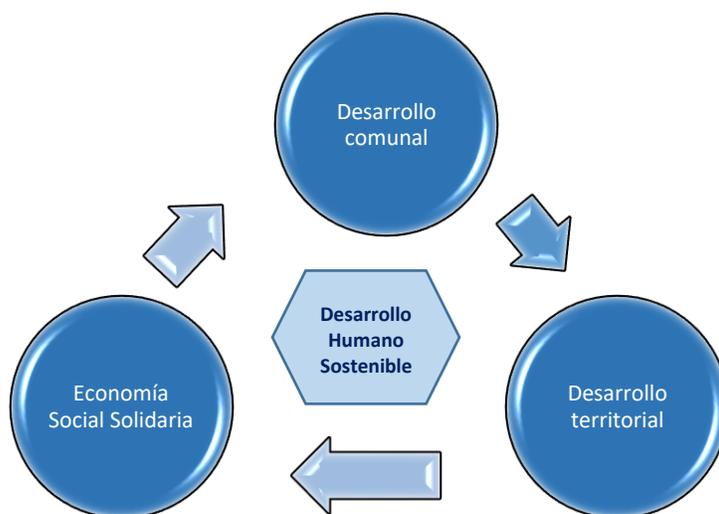
Para la Administración Solís Rivera (2014-2018), Dinadeco ha definido en su marco filosófico tres corrientes de pensamiento y acción en torno al desarrollo humano sostenible, con el fin de que la Institución, en cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada; promueva el desarrollo comunal según el Plan Nacional de Desarrollo “Alberto Cañas Escalante”; apuntando a la

generación de empleo y atención de poblaciones en zonas prioritarias, en tres de trabajo: el desarrollo comunal, el desarrollo territorial y la economía social solidaria¹.

Esa es la fórmula a la que Dinadeco apuesta para que el movimiento comunal aporte a la sociedad costarricense en temas que poco a poco han sido recurrentes en el modelo de desarrollo del país: incremento de las brechas de exclusión social, predominantemente en jóvenes y mujeres jefas de hogar, rezago social en zonas rurales y entre grupos que muestran tendencias históricas que los alejan de las oportunidades de estudio, acceso a servicios básicos y la participación económica digna y estable.

Para el establecimiento de dicho marco filosófico se han establecido cuatro ejes estratégicos de trabajo:

Figura 1. Esquema de concepción de Dinadeco 2015



Fuente: Harys Regidor, 2015.

- Eje 1. Posicionamiento institucional como instancia rectora temática del desarrollo comunal (articulador).

Dinadeco debe procurar el liderazgo activo en el desarrollo comunal por medio de la ejecución de procesos innovadores de desarrollo, articulación y promoción de emprendimientos sociales de valor agregado para la población tradicionalmente excluida o rezagada en el modelo de desarrollo imperante.

- Eje 2. Mejora continua de la gestión institucional (modernización).

¹ Podría definirse como una forma alternativa de producción y distribución de la riqueza que busca la promoción integral del desarrollo del ser humano y del medio ambiente sin priorizar necesariamente la figura de los capitales y los recursos financieros. Además tiene como recursos fundamentales la organización social por medio de cooperativas, asociaciones y otras formas participativas de toma de decisiones y participación económica.

Dinadeco debe establecer procesos de mejora tendientes a posicionar dicha institución como referente para satisfacer las necesidades técnicas del sector comunalista, en la nueva visión de generación de empleos y oportunidades económicas en las comunidades.

- Eje 3. Definición del modelo de desarrollo comunal (comunalismo).

El sector comunal debe apostar por un modelo de generación, articulación y promoción de actividades productivas aprovechando las bondades del capital social comunitario que por décadas se ha desarrollado en el país por la vía de las organizaciones comunales.

Ello implica que tanto las organizaciones comunales como Dinadeco, deben tender a la conformación de un modelo de desarrollo local que busque la dinamización de la economía, la formación de encadenamientos productivos, la inversión social productiva y la participación activa de las fuerzas sociales de las comunidades, para resolver problemas comunes e incluir nuevos actores económicos en el desarrollo solidario.

- Eje 4. Sostenibilidad de recursos (eficiencia).

Dinadeco debe definir estrategias inteligentes para que la planificación, asignación y disponibilidad de recursos sea eficaz y eficiente a la vez, procurando la mayor cantidad de impactos socioeconómicos en las comunidades para beneficiar, además, a la población que muestra rezago social en lo económico y en lo productivo.

Marco normativo

Las asociaciones de desarrollo de la comunidad son entidades regidas por el derecho privado pero de interés público, por lo cual están autorizadas a realizar todo tipo de acciones tendientes al desarrollo social, económico, cultural y ambiental de los habitantes del área en que conviven. Pueden desarrollar proyectos conjuntos en colaboración con otras instituciones, municipalidades y cualesquiera otros organismos públicos y/o privados para promover el desarrollo de infraestructura vial, de servicios, salud pública, educación, recreación, y protección del ambiente, entre otros.

Hay dos tipos de asociaciones de desarrollo: integrales y específicas. Las *asociaciones integrales* son territoriales y se constituyen de manera permanente. Para funcionar legalmente, necesitan tener afiliadas al menos 100 personas mayores de 12 años.

Las *asociaciones específicas* se constituyen para llevar a cabo objetivos específicos independientemente de la circunscripción territorial. Requieren al menos 50 personas afiliadas y se extinguen automáticamente al cumplir el objetivo para el que fueron constituidas.

Dinadeco, como ente regulador del sector, fue creado como órgano del Poder Ejecutivo adscrito al Ministerio de Gobernación y Policía, y como instrumento básico de desarrollo, para fomentar, orientar, coordinar y evaluar la organización de las comunidades del país, para lograr su participación activa y consciente en la realización de los objetivos del plan nacional de desarrollo económico y social. (Así reformado por el artículo 10 de la ley N° 6812 de 29 de septiembre de 1982, sobre reestructuración del Poder Ejecutivo).

En su marco estratégico, los principios y los objetivos a los que debe ajustarse el funcionamiento de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad se citan:

- a) *Promover la creación de oportunidades para el perfeccionamiento integral de la persona humana, descubrir sus capacidades y cualidades y canalizarlas en beneficio de la comunidad y del país;*
- b) *Establecer el clima propicio para la creación de nuevos valores y la adaptación de nuevos hábitos y actitudes, a través de un proceso de perfeccionamiento interno de la población que asegure su participación activa y consciente en las decisiones y acciones para resolver los problemas económicos y sociales que la afectan;*
- c) *Crear, por medio de un proceso educativo de perfeccionamiento individual y de las instituciones democráticas, una conciencia colectiva de responsabilidad mutua por el desarrollo nacional en todos los órdenes, por medio del estímulo y orientación de organizaciones distritales, cantonales, provinciales, regionales y nacionales;*
- d) *Coordinar y orientar los programas públicos y privados para la aplicación de los principios, métodos y técnicas del desarrollo de la comunidad;*
- e) *Realizar estudios e investigaciones sociales y contribuir a establecer los canales adecuados en ambas direcciones entre las comunidades y los organismos técnicos, administrativos, legislativos y políticos en general;*
- f) *Planear y promover la participación activa y organizada de las poblaciones en los programas nacionales, regionales o locales de desarrollo económico y social;*
- g) *Evaluar permanentemente los programas de desarrollo de la comunidad, para garantizar su ajuste a los principios y técnicas adoptados por la presente ley y su respectivo reglamento;*
- h) *Entrenar al personal necesario en los distintos niveles, especialidades y categorías, en el uso y manejo de las técnicas de desarrollo de la comunidad;*
- i) *Asesorar técnicamente en los aspectos de investigación, planeamiento, ejecución, organización y evaluación, a personas y entidades que tengan bajo su responsabilidad programas de desarrollo de la comunidad;*
- j) *Coordinar la asistencia técnica y económica internacional de cualquier clase que se dé al país, para promover el desarrollo comunal;*
- k) *Inscribir, conforme a esta ley, a las asociaciones y grupos para el desarrollo de la comunidad, ya existentes o que lleguen a establecerse; y*
- l) *Los demás que determine el reglamento de esta ley.*

La gestión tradicional en inversión desde Dinadeco

Desde el año 2010 y hasta el 2014, la cantidad de recursos aprobados por el Consejo Nacional de Desarrollo de la Comunidad ascendió a poco más de 16 millones de colones. Los proyectos en categorías de *infraestructura vial, infraestructura comunal y deportes y recreación* alcanzaron el 62% de la inversión total, aportando el 23%, el 22% y el 17%, respectivamente.

Si adicionalmente se suman los rubros de compras, en las categorías *de mobiliario y equipo* (14%) y *de bienes inmuebles* (10%), se tiene que en esas cinco categorías se llega al 86% del presupuesto total de inversión en cuatro años, lo que alcanza la cifra de 13.778.516.787 colones aproximadamente.

Los demás rubros, 13 en total, complementaron el 14% restante para una cifra de 2.243.014.360 colones. Entre las categorías más destacables se citan: *Cen Cinai* con 4% de participación del total, *educación* 3% y *seguridad comunitaria* con el 2%.

Si se consideran las categorías que podrían denominarse productivas, a saber: *maquinaria e industria y comercio*, juntas alcanzan la cifra de 135.831.766 colones lo que alcanza un valor relativo de 0.84% en el periodo de inversión de Dinadeco 2010-2014.

Tal y como se ha demostrado, la inversión en proyectos socioproductivos ha representado un porcentaje mínimo en la colocación de fondos entre 2010 y 2014. No obstante, ese tipo de inversiones en actividades que generan empleo y encadenamientos productivos son fundamentales para activar las economías locales y regionales, venidas a menos en los últimos años.

Tabla 1. Cantidad y monto de proyectos aprobados por categoría, mayo 2010-abril 2014

Categoría	Número de proyectos	Monto girado
Arte y cultura	8	110.343.640,00
Compra de mobiliario y equipo	248	2.220.759.298,00
Compra de bienes inmueble	36	1.633.559.451,00
Compra de maquinaria	1	38.908.388,00
Deportes y recreación	72	2.642.928.627,00
Educación	20	533.177.334,00
Infraestructura de servicios públicos	1	16.685.720,00
Infraestructura comunal	84	3.597.743.888,00
Infraestructura vial	102	3.740.284.136,00
Industria y comercio	5	134.106.766,000
Tecnología	9	46.190.418,00
Ornato y ambiente	3	53.000.000,00
Turismo	3	43.212.613,00
Seguridad comunitaria	5	297.375.007,00
Salud	7	161.054.310,00
Cen Cinai	111	646.182.074,00
Compra de bienes muebles	5	104.294.478,00
Maquinaria	1	1.725.000,00
Total	721	16.021.531.148,00

Fuente: DINADECO: Informe de Gestión 2010-2014.

La apuesta de la actual dirección de Dinadeco por los proyectos socioproductivos, busca la generación de oportunidades económicas y sociales a través de un re direccionamiento de los recursos institucionales hacia lo socioproductivo, impulsando con ello los efectos y los impactos de mediano y largo plazo, aprovechando el potencial del capital social comunitario de las OC y el potencial del presupuesto institucional.

La situación actual de las organizaciones comunales

En los últimos cuatro años la población costarricense incrementó su interés por organizarse, convirtiéndose en uno de los períodos en los que se creó mayor cantidad de asociaciones de desarrollo (Dinadeco informe de labores 2010-2014, p. 4.)

La cantidad de personas que participan en ese movimiento social supera las 347 mil, que se organizan alrededor de 3.477 asociaciones de desarrollo en el país tal y como sigue:

Tabla 2. Organizaciones comunales inscritas en Dinadeco, marzo 2014

Tipo de organización	Cantidad
Asociación de desarrollo integral	1.903
Asociación de desarrollo específica	751
Asociación de desarrollo específica Cen Cinai	610
Asociación de desarrollo indígena	24
Unión cantonal (zonal) de asociaciones	88
Federación de uniones cantonales	14
Confederación Nacional de Asociaciones.	1
Otras categorías	86
Total	3.477

Fuente: DINADECO: Informe de Gestión 2010-2014.

NOTA: Otras categorías corresponden a las OC que están en proceso de disolución

Del cuadro anterior se desprende que de las 3.477 asociaciones inscritas al año 2014, 1903 (55%) son asociaciones de desarrollo integral, 751 (22%) son asociaciones de desarrollo específico y 610 (18%) son asociaciones de desarrollo específico cen cinai. En esos tres tipos se concentra el 95% de la organización comunal del país.

El 5 % restante son organizaciones indígenas y de segundo grado de organización.

Las organizaciones comunales que desarrollan proyectos productivos

En relación con los proyectos socioproductivos que desarrollan algunas OC, se debe señalar que no se tiene documentada la cantidad existente en el país, pues ese tipo de iniciativas productivas no ha sido una estrategia de promoción desde Dinadeco. Tampoco se tienen experiencias sistematizadas de las OC en el desarrollo de proyectos socioproductivos, siendo una tarea pendiente para la promoción de buenas prácticas y lecciones aprendidas entre OC.

Lo anterior quiere decir que los proyectos socioproductivos generados desde las OC han sido posibles gracias a la iniciativa de las comunidades. En ese contexto el rol de Dinadeco ha sido importante en el aporte de recursos para inversiones como equipo, instalaciones, maquinaria o bienes muebles e inmuebles, pero no en un acompañamiento técnico y financiero de manera integral con su personal, o generando los espacios para que con otras instancias sea posible.

En el marco de promoción que Dinadeco está generando, se espera solventar gran parte de las necesidades del sector comunal para el desarrollo de proyectos socioproductivos de forma más articulada e integral.

Normativa y los conceptos para la promoción de proyectos socioproductivos

Dentro del marco de acción que rige el accionar de Dinadeco, la Institución sólo ha contado con el ordenamiento jurídico que establece el reglamento al artículo 19 de la Ley 3859 para respaldar la presentación de perfiles de proyectos socioproductivos, o de cualquier otro tipo, y para su financiamiento. Esta normativa prácticamente no ha sufrido variaciones desde su publicación en la Gaceta No. 94, del 17 de mayo de 2010.

Uno de los vacíos más grandes que tiene Dinadeco y, por consiguiente, se arrastra para la elaboración de políticas de inversión y seguimiento en el sector comunalista, tiene que ver con la definición de proyectos socioproductivos indicados en la normativa.²

Por ello se propone una definición del concepto y de los alcances operativos, asociativos y empresariales que más que concepto acabado, esperamos sea una propuesta que facilite la integración de otras visiones alrededor del tema comunal y del desarrollo:

“Se concibe como proyecto socioproductivo aquella iniciativa comunal de carácter asociativo que, bajo el amparo de la Ley 3859, transforma materias primas, genera valor agregado o presta bienes o servicios, en los cuales las actividades de planificación, dirección, coordinación y control, son asumidas completa o predominantemente por la organización comunal en forma continua, la cual se posiciona en el mercado al cual va dirigido. Para ello se establece una estructura organizativa estable, que genera empleo y encadenamientos productivos en su ámbito local o regional; donde el producto de sus excedentes económicos anuales o utilidades operativas, son reinvertidos y redistribuidos como obra social en el ámbito territorial definido en su estatuto, realizando un papel de generación y distribución de riqueza”.

En esa definición pueden verse algunos elementos fundamentales que debe tener una organización comunal para que persiga proyectos con fines socioproductivos:

Primer componente: el carácter de continuidad

Esto es importante porque se busca que las OC desarrollen proyectos sostenibles y continuos, en los que se aprovechen las potencialidades comunales, confiando en el crecimiento empresarial, inclusivo y participativo, que facilite el desarrollo económico local.

Segundo componente: la participación de las personas

En efecto, se pretende la generación de empleo estable, digno, bien remunerado y el establecimiento de nuevos encadenamientos de valor agregado que busquen integrar, prioritariamente, a vecinos de la comunidad en el proyecto socioproductivo. La premisa es que las

2 Al respecto se tiene el informe de gestión de DINADECO, emitido por la Contraloría General de la República (2011), que indica que las propuestas de tipo empresarial o productivo, de capacitación o compra de maquinaria y equipo resultaron escasas durante el periodo 2008-2010, evidenciándose con ello una ...“falta de planificación y priorización de las áreas que coadyuvan al logro del desarrollo socioeconómico de las comunidades” (CGR, 2011), lo cual ...“pone de manifiesto falta de criterios para la aprobación de iniciativas comunales, entre los que pueden citarse calidad del proyecto (medida en función del impacto social o geográfico); pertinencia social, es decir, quiénes serán los beneficiados (grupos vulnerables o sectores menos favorecidos) y relación con los objetivos nacionales e desarrollo” (CGR, 2011), siendo que de estos criterios el único que se cumple, en parte, es el de grupos vulnerables, debido a la consideración de las comunidades prioritarias dentro de la planificación organizacional. (Chaves, 2013).

empresas con arraigo local integran mejor los actores sociales y económicos, por consiguiente, la dirección del proyecto en manos de las personas de la propia comunidad trae consigo el resguardo de los recursos ambientales, económicos y culturales, permitiendo una distribución equitativa de la riqueza en armonía con el entorno.

El combate a la pobreza, la lucha contra la inequidad económica y la mala distribución de la riqueza se facilita con proyectos en marcha y encadenamientos estables; pues las iniciativas temporales contribuyen en menor proporción a resolver esos problemas sociales.

Tercer componente: la organización

Un proyecto socioproductivo debe establecer un modelo de organización estable para la atención del negocio, su desarrollo y su crecimiento. La OC debe definir una estructura fija, que tome decisiones sobre la marcha del proyecto. Ello genera especialización en las funciones de las personas a cargo, aporta empleos estables según sus competencias, apunta a la innovación porque sin ella es difícil mantener competitividad en los negocios que ha emprendido.

Por otro lado, es la operación constante en el tiempo la que permite la sostenibilidad de los recursos del proyecto, una mayor generación de impactos en la comunidad y una mayor consolidación de la OC en el negocio desarrollado, por encima de iniciativas que desarrollan actividades de forma espontánea donde sus impactos y beneficios son intermitentes y poco duraderos. De esa manera se facilitan las inversiones en la comunidad como producto de las utilidades generadas y así el propio Estado costarricense, por medio del presupuesto de Dinadeco, canaliza recursos que son utilizados como capital de trabajo social en las comunidades.

Todo ello dinamiza las economías locales trayendo beneficios a las personas con especial atención a las de menos recursos económicos y posibilidades.

Cuarto componente: la inversión social en la comunidad

Los recursos que provienen de la actividad productiva de la OC deben sufragar los gastos administrativos, de operación y de ventas. Siendo una organización sin fines de lucro, es muy importante para la comunidad la generación de empleo y de encadenamientos productivos, no obstante, cuando se generen excedentes operativos en el ejercicio fiscal, éstos deben ser distribuidos en obras de mejora para la comunidad, pues es el motivo por el cual la población se conformó como asociación, buscando la mejora en su calidad de vida.

En ese contexto, cualesquiera sean los componentes que tiene el proyecto de la OC, sin que reúna todas las anteriores simultáneamente, parece ser que no cumple con lo que se espera sea un proyecto socio-productivo para los fines de promoción de desarrollo comunal según Dinadeco.

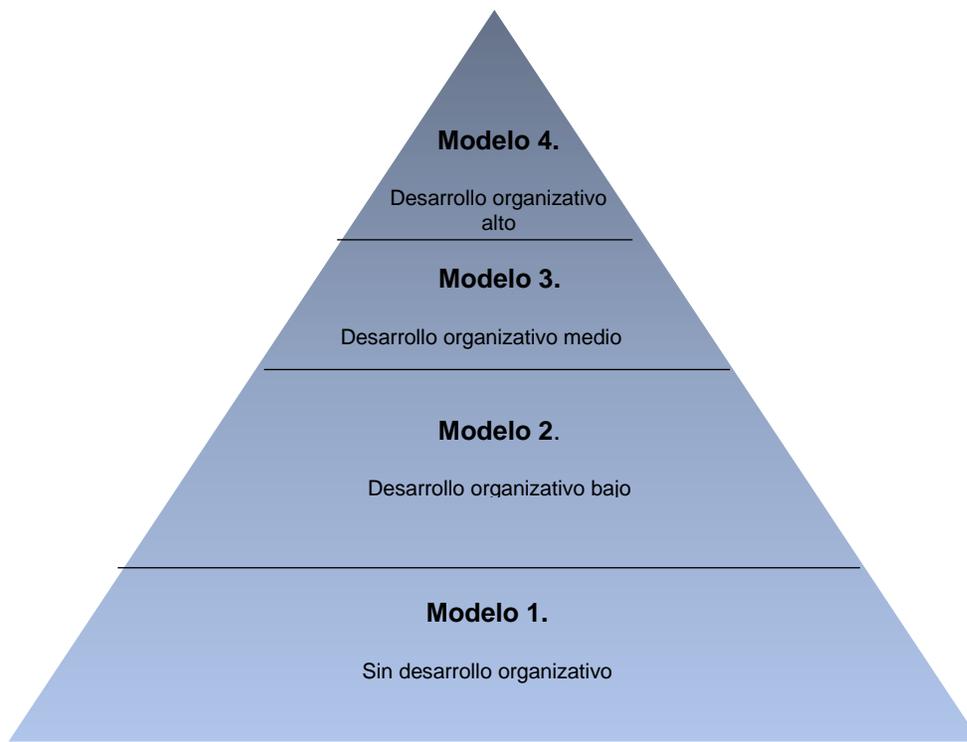
Clasificación de la estrategia general de apoyo a OC que desarrollan proyectos socioproductivos.

Se puede indicar que en relación con el desarrollo de proyectos socioproductivos, en general hay cuatro tipos de proyectos. Ellos son:

Figura 1.

Esquema de categorías de organizaciones comunales en Costa Rica

que operan proyectos productivos, 2015



Fuente: Elaboración propia con base en visitas de campo y entrevistas a OC, 2015.

4. De alto desarrollo organizativo

Son OC que desarrollan proyectos socioprodutivos de forma sostenible por sus capacidades internas y aprovechamiento de oportunidades de mercado. Muestran alto desarrollo organizacional interno y con alto impacto económico, social y comunal.

Invierten sumas importantes de dinero en la comunidad donde operan, ya sea en obras de infraestructura como caminos y carreteras, puentes, aceras y parques. También desarrollan proyectos sociales como hogares de atención de personas adultas mayores, escuelas, colegios, salud y otras como becas y apoyo a jóvenes para concluir estudios o especializarlos en diferentes ramas productivas.

La imagen que de ellas se tiene es ampliamente reconocida y la inversión social, el empleo y los encadenamientos que generan cumplen roles de gran importancia para las comunidades el desarrollo social se concibe gracias a esas iniciativas.

Se podría decir que es el nivel óptimo de desempeño de una OC desarrollando un proyecto socioprodutivo porque genera impactos por la vía operativa (empleos y encadenamientos) y por la vía de distribución de la riqueza (reinversión en las comunidades).

La estrategia de Dinadeco consiste en financiar inversiones que busquen fortalecer capacidades actuales y futuras; buscando la ampliación de su portafolio de proyectos, principalmente complementando proyectos para las comunidades.

3. De medio desarrollo organizativo.

Corresponde a OC que desarrollan una alternativa productiva conocida en el mercado pero presenta restricciones internas, externas o ambas para consolidar su negocio. El identificar esas restricciones y superarlas se convierte en el reto más importante en este tipo de organizaciones comunales.

Esas empresas generan impactos porque inciden en la generación de emprendimientos y de encadenamientos productivos por la explotación de recursos naturales, físicos o culturales en los territorios de incidencia, o la prestación de bienes o servicios que son desarrollados por la OC pero en su operación actual, presentan un límite a su crecimiento.

Como se supone, ello limita la distribución de la riqueza y la participación activa de las personas de la comunidad, quienes desarrollan sus encadenamientos que puede ser mayor.

Dinadeco debe apostar a la atención de este tipo de iniciativas con el fin de construir capacidades que busquen ampliar los proyectos actuales, ampliar los encadenamientos y la generación de empleo en las comunidades de incidencia.

2. De bajo desarrollo organizativo.

En esta categoría se ubican las OC que generan proyectos socioproductivos de manera muy básica, donde no necesariamente el portafolio actual es el definitivo para mantenerse en el mercado. Por ello sus efectos son básicos y mínimos entre la población participante.

Un indicador es que los negocios que operan actualmente no muestran rentabilidad o no hay claridad sobre el portafolio definitivo de productos. Presentan dificultades para identificar una alternativa productiva, la elaboración de estudios de preinversión o propiamente; el desarrollo de los proyectos.

Este tipo de OC debe ser atendido con más fortaleza técnica, dando énfasis a las fases de formulación y desarrollo de productos o servicios; pues requieren construir capacidades asociativas y empresariales para el desarrollo del proyecto. Además deben identificar oportunidades de mercado para consolidarse. Deben ser atendidas por medio de alianzas con otras instituciones que procuren desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos que Dinadeco no está en capacidad de brindar por las limitantes que posee.

1. Ningún desarrollo organizativo.

En esta categoría se ubican todas aquellas iniciativas que, amparadas al marco legal que ofrece la ley 3859, no cuentan con proyectos definidos, ni organización, por lo que requieren acompañamiento técnico en todos los niveles del emprendimiento.

El procedimiento recomendable es que el análisis para el desarrollo del emprendimiento considere el ámbito local donde se desarrolla, y se identifiquen las oportunidades que se pueden aprovechar. Así mismo, se debe complementar con análisis de capacidades internas del grupo aunado a sus posibilidades reales, con el fin de que se opte por un proyecto realista y oportuno en el entorno en que se desarrollará.

En general, la clasificación de las cuatro categorías propuestas de las OC tiene como finalidad que de manera ascendente se atienda las organizaciones para fortalecerlas. La estrategia se puede visualizar como sigue:

Tabla 3.

Propuesta de estrategia de atención general de OC desde Dinadeco, 2015

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA *	ACCIONES A PROMOVER DESDE DINADECO	RESULTADOS ESPERADOS EN EL PROYECTO
<p>De alto desarrollo organizativo Categoría 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostener <p>El proyecto socio productivo actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo? <p>Diversificación</p> <p>Mejoras sustantivas en su modelo de gestión (Financiero-administrativo - ambiental-productivo)</p> <p>Desarrollo de nuevos segmentos de mercado en su portafolio.</p> <p>Beneficios o resultados obtenidos:</p> <p>Mantenimiento de puestos de trabajo actuales</p> <p>Creación de nuevos puestos de trabajo y encadenamientos</p> <p>Ampliación en cantidad de encadenamientos</p> <p>Mayor generación de excedentes para la comunidad.</p>	<p>Alianzas público- privadas</p> <p>Apoyo de proyectos específicos en beneficio de las comunidades con apoyo de las OC proponentes, donde se busque la sostenibilidad a largo plazo en resguardo de la inversión e Dinadeco.</p> <p>Establecimiento de alianzas estratégicas con universidades entes financieros y empresas, fundaciones, asociaciones, ONG's, cooperativas, Cooperantes Internacionales, entre otras; que acompañen la OC para fortalecer la gestión integral de la OC.</p> <p>Promoción de acompañamientos y asesorías empresariales específicas según las necesidades de la OC.</p>	<p>Organización comunal con mayor proyección, manejando riesgos en su negocio y redistribuyendo excedentes en las comunidades de incidencia.</p>

TIPO DE ORGANIZACIÓN	ACCIÓN ESTRATÉGICA *	ACCIONES A PROMOVER DESDE DINADECO	RESULTADOS ESPERADOS EN EL PROYECTO
<p>De medio desarrollo organizativo Categoría 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer <p>Potenciar condiciones para que la OC aumente su capacidad de gestión en el proyecto socioproductivo.</p> <p>Superar limitaciones externas de mercado o de proveedores para potenciar su portafolio de negocios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo? <p>Establecer estrategias de mejora en la gestión del proyecto socioproductivo por medio de la Identificación de brechas en la gestión administrativa, financiera, de mercado, ambiental y relación con los afiliados.</p> <p>Beneficios o resultados obtenidos:</p> <p>Creación de nuevos puestos de trabajo y encadenamientos</p> <p>Conformación de un modelo de gestión acorde con las necesidades de la OC.</p> <p>Identificación y manejo adecuado de riesgos.</p> <p>Flexibilidad y participación en la toma de decisiones.</p> <p>Participación de la comunidad en los beneficios generados.</p>	<p>Alianzas público- privadas</p> <p>Financiamiento para fortalecer el proyecto socioproductivo en áreas que son estratégicas para su fortalecimiento.</p> <p>Establecimiento de alianzas estratégicas con universidades, entes financieros y empresas, fundaciones, asociaciones, ONG's, cooperativas, Cooperantes Internacionales, entre otras; que acompañen la OC para fortalecer la gestión integral de la OC.</p>	<p>La OC genera capacidades de organización que faciliten su presencia y desarrollo en la actividad en que participan, abriendo espacios a los beneficios socioeconómicos con la comunidad.</p> <p>Así mismo, desarrolla el potencial de mercado requerido para crecer.</p>

<p>De bajo desarrollo organizativo Categoría 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Construir <p>Definir las alternativas óptimas de aprovechamiento de los recursos con que cuenta la OC para impulsar un proyecto socioproductivo sostenible.</p> <p>Identificar las alternativas de mercado óptimas para incursionar como negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo? <p>Valorando las actividades que actualmente desarrolla la OC.</p> <p>Definir las opciones óptimas en función de sus capacidades internas y necesidades del mercado.</p> <p>Beneficios o resultados obtenidos:</p> <p>La OC apuesta por una alternativa acorde con sus capacidades y realidades.</p> <p>Se generan ingresos para las personas.</p> <p>Se generan nuevos encadenamientos productivos entre los afiliados.</p>	<p>Alianzas público- privadas</p> <p>Financiar activos productivos de la OC cuando este definida la alternativa de proyecto sostenible.</p> <p>Establecer alianzas con organizaciones estratégicas de Dinadeco con el fin de promover proyectos sostenibles en forma conjunta.</p> <p>Establecimiento de alianzas estratégicas con universidades, entes financieros y empresas, fundaciones, asociaciones, ONG's, cooperativas, Cooperantes Internacionales, entre otras; que acompañen la OC para fortalecer la gestión integral de la OC.</p>	<p>La OC define una alternativa de proyecto con el acompañamiento de las alianzas estratégicas promovidas desde Dinadeco.</p>
<p>TIPO DE ORGANIZACIÓN</p>	<p>ACCIÓN ESTRATÉGICA *</p>	<p>ACCIONES A PROMOVER DESDE DINADECO</p>	<p>RESULTADOS ESPERADOS EN EL PROYECTO</p>
<p>Ningún desarrollo organizativo Categoría 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar. <p>Generar una alternativa de proyecto socioproductivo adecuado para la OC.</p> <p>Se trabaja en análisis interno de capacidades internas y oportunidades de negocio.</p> <p>¿Cómo?</p> <p>Se generan ingresos para las personas.</p> <p>Elaborar un estudio regional o local con potencialidades económicas de negocio.</p> <p>Establecer un mapa estratégico de actores y aportes concretos para el desarrollo de la OC.</p> <p>Definir la actividad productiva que es la mejor opción de proyecto para la OC.</p>	<p>Alianzas público- privadas</p> <p>Establecer alianzas con organizaciones estratégicas de Dinadeco con el fin de promover iniciativas productivas con posibilidades reales de ejecución por OC.</p> <p>Generar una línea de capacitación entre OC para la promoción de emprendimientos comunales.</p> <p>Establecimiento de alianzas estratégicas con universidades, entes financieros y empresas, fundaciones, asociaciones, ONG's, cooperativas, Cooperantes Internacionales, entre otras; que acompañen la OC para fortalecer la gestión integral de la OC.</p>	<p>La OC cuenta con una alternativa de proyecto socioproductivo, viable, con apoyo de entidades estratégicas y un plan a corto plazo para iniciar su desarrollo.</p>

Fuente: Elaboración propia. / * Para la definición de estrategias, se ha considerado los aportes de Held, 2009 en la identificación, análisis y gestión TOC sobre las restricciones en las empresas y proyectos.

Las organizaciones comunales que desarrollan proyectos socioproductivos generan impactos relevantes en las comunidades de influencia, esto se potencia más cuando cumplen los parámetros establecidos en la definición y los conceptos desarrollados párrafos atrás, porque conforme están más alto en la pirámide del desarrollo organizacional, más beneficios directos e indirectos generan.

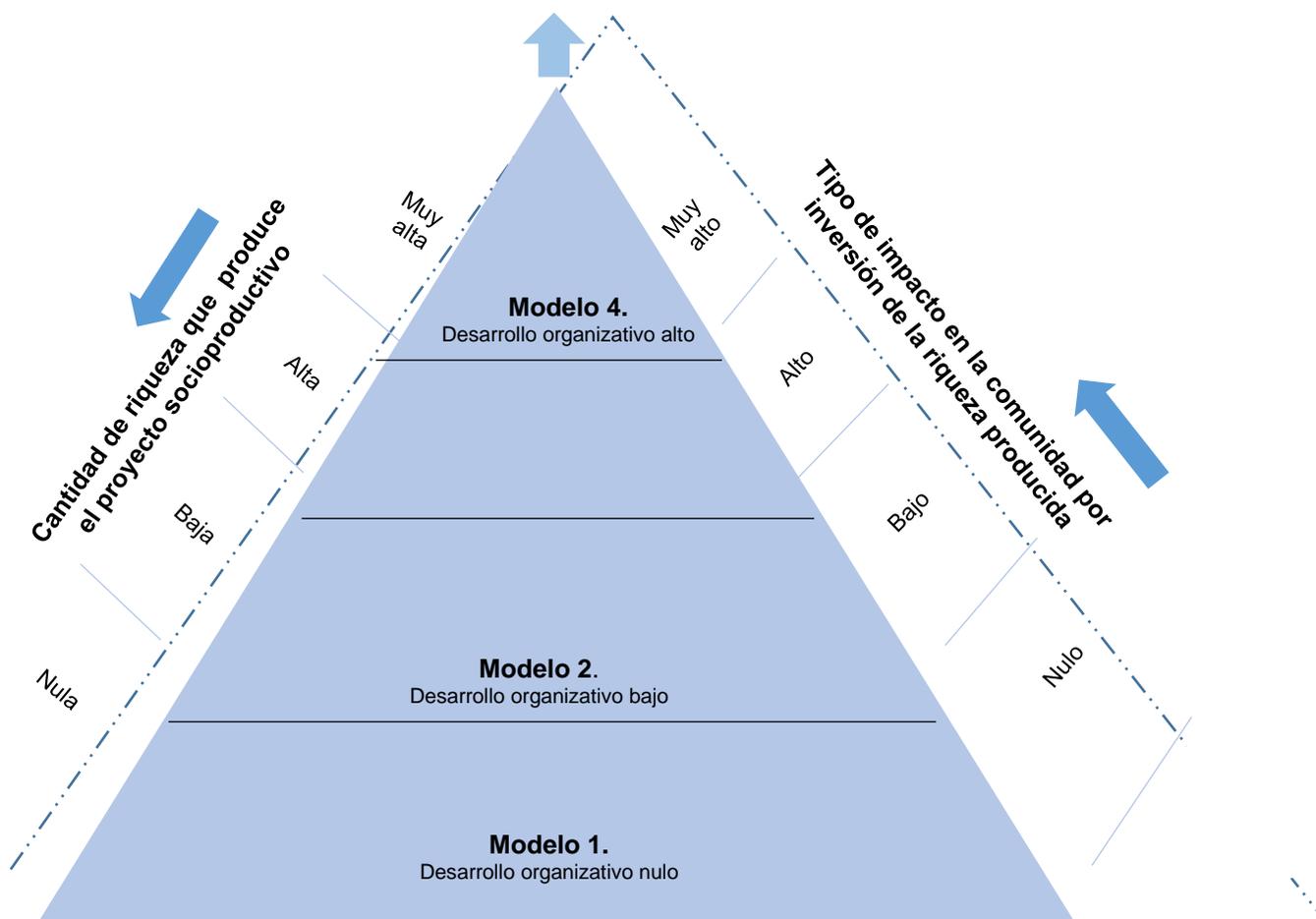
No obstante lo anterior, se ha identificado un elemento más en esta relación de impactos sociales: toda organización comunal que desarrolla un proyecto socioproductivo genera riqueza social.

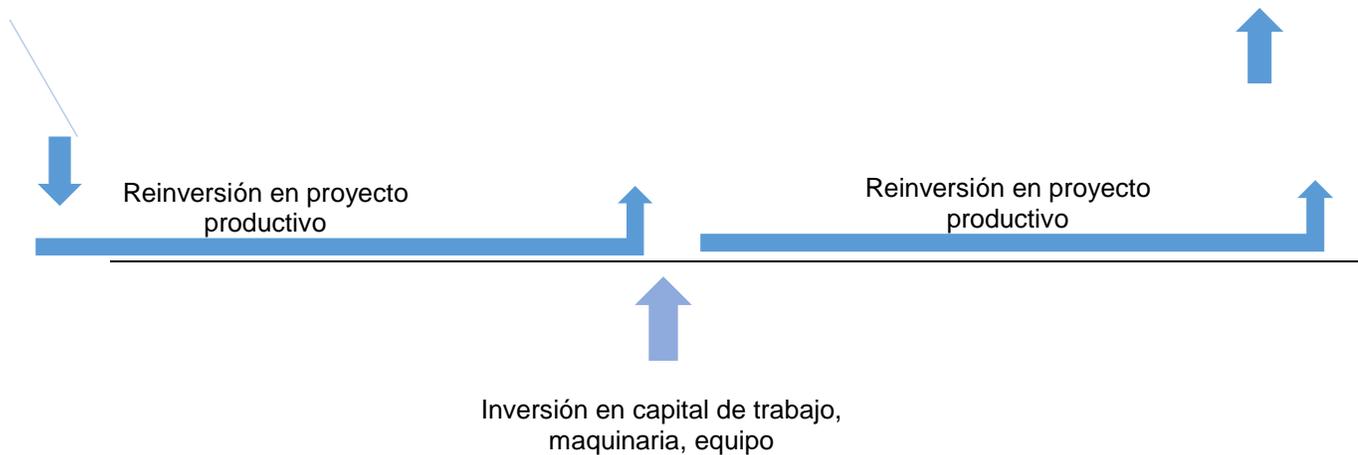
Sin embargo, esa riqueza es distribuida en la comunidad si la inversión es llevada a cabo por la propia OC, lo que genera fuertes impactos sociales. En cambio, si la riqueza generada es invertida en el proyecto productivo los impactos disminuyen, pues del ámbito local comunal son trasladados al ámbito exclusivo de los proveedores, encadenados o beneficiarios directos del proyecto socioproductivo.

En la siguiente figura, número 2, se aprecia el esquema de generación y distribución de la riqueza en la pirámide de las categorías de las OC.

En la línea ascendente establecida en el centro de la base piramidal, nótese como la inyección de recursos vía crédito u otra opción financiera es una inversión social cuando entra en un proyecto socioproductivo de una OC. Esto es así por el valor agregado que genera el proyecto en sus procesos, que son la vía de generación de efectos y de impactos sociales. Con ello también crea riqueza que puede tener dos destinos de impacto: la comunidad o el proyecto socioproductivo.

Figura 2. Esquema de impactos asociados a las organizaciones comunales, 2015





Fuente: Elaboración propia con base en visitas de campo y entrevistas a CO, 2015.

Si la riqueza creada (excedentes o utilidades) se distribuye en el propio proyecto socioproductivo, el impacto de la organización es limitado porque beneficia a las personas que participan económicamente en él. Socialmente, los excedentes distribuidos de esta manera podrían calificarse como otros ingresos que recibe el proyecto con cargo a los beneficios directos e indirectos que deja de percibir la comunidad porque la empresa es una OC. Nótese como a pesar de que puede haber impacto, éste se limita por esa ruta de reinversión de excedentes.

Por otro lado, cuando la riqueza es distribuida por la propia OC, los beneficios, efectos e impactos indirectos de los excedentes se potencian porque se invierten en obra pública que satisface las necesidades de las comunidades como son educación, salud, deporte, recreación, infraestructura, servicios comunales, etc.

Es ese círculo virtuoso identificado en las OC que Dinadeco desea potenciar con el fin de multiplicar sus efectos en el país. Eso es posible porque al inyectar inversión en la base, se desencadenan los efectos positivos adicionales para las comunidades sin cargo al presupuesto nacional, permitiendo al Estado costarricense definir mejores estrategias de inversión localizada en zonas de bajo alto o medio rezago social con mayor efecto multiplicador.

Pasos para la atención de proyectos socioproductivos desde Dinadeco

Con el fin de contribuir a un mayor desarrollo económico y productivo en las comunidades costarricenses, Dinadeco debe optar por cambios conceptuales, funcionales y procedimentales que apoyen a las OC que gestionen proyectos socioproductivos. Justificándose en el seguimiento a las inversiones que con fondos públicos se realizan, y a la vez, contribuyendo a un adecuado desarrollo en la gestión que dichas OC realizan en sus proyectos empresariales.

En ese sentido, las oficinas regionales de Dinadeco serán las instancias primarias de asesoramiento a las OC, con el fin de orientar integralmente en el programa de proyectos socioproductivos, las fases, apoyos e instituciones que pueden sumarse en etapas avanzadas de los emprendimientos. Para ello, los funcionarios deben utilizar técnicas, herramientas y los procedimientos definidos en el presente documento, que identifiquen las necesidades de las OC y puedan dar seguimiento a ellas cuando sea requerido.

Primera fase: Aplicación y diagnóstico inicial

Constituye el inicio formal del proceso de proyectos socioproductivos. Se realiza en las oficinas regionales con el fin de que las OC tengan acceso a información y asesoría de manera constante. Para ello se han definido los siguientes pasos:

a. Solicitud de proyecto socioproductivo en oficinas regionales

Los procesos de apoyo que una OC debe activar ante Dinadeco para dar comienzo al proceso de proyectos socioproductivos, inician con la aplicación del formulario FPSP en las oficinas regionales. Dicho formulario tiene como finalidad documentar las iniciativas y valorar su situación inicial con el fin de identificar las condiciones con que se acercan a Dinadeco para su apoyo.

b. Aplicación de herramientas de diagnóstico de la OC

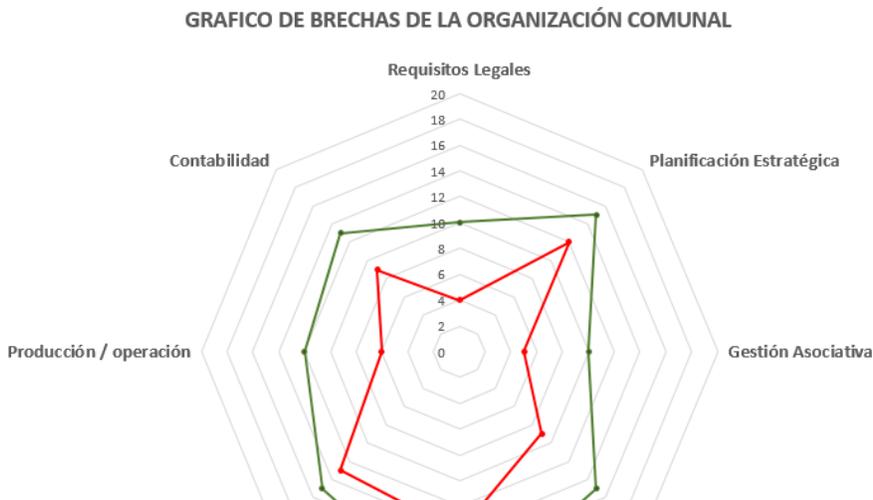
Los promotores regionales deben utilizar la herramienta establecida para el diagnóstico de la OC identificada como HPSP. Al aplicar esa herramienta, se tiene una evaluación de las brechas que identifican ocho aspectos a saber: requisitos legales, planificación estratégica, gestión asociativa, gestión financiera, recurso humano, mercadeo, producción/operación y contabilidad.

Cada una de esas áreas tiene asignados varios enunciados a evaluar con diferentes valores, dependiendo de la importancia en el marco del proyecto socioproductivo. La herramienta solamente acepta los valores requeridos para indicar si se cumple o no con el enunciado, considerando evidencia demostrable por parte de la OC. Al ser un diagnóstico de brechas, la OC debe contestar la información lo más realista que sea posible, comprendiendo que el puntaje obtenido en nada demerita su aplicación.

En total la suma de los enunciados es de 110 puntos y las categorías de clasificación como sigue:

Resultado	Tipo de organización
Entre 0 y menos de 30 puntos	1
Entre 31 y menos de 60 puntos	2
Entre 61 y menos de 90 puntos	3
Entre 91 y 110 puntos	4

Además, la herramienta HSPS genera un gráfico de brechas según las áreas antes indicadas, con lo que se tiene un panorama general sobre las condiciones actuales de la OC de cara al desarrollo del proyecto socioproductivo. El gráfico que se obtiene es similar al siguiente:



c. Establecimiento del formulario de proyectos socioproductivos

Cuando se ha aplicado la herramienta de diagnóstico HSPS y se tiene un panorama general acerca de la condición de la OC, el promotor de Dinadeco entrega el formulario FSP-1, el FSP-2, el FSP-3 o el FSP-4 según corresponda con la clasificación generada con la herramienta de Excel HPSP.

Esos formularios pueden obtenerse en el anexo del presente documento así como los procedimientos establecidos en Dinadeco para avanzar con los trámites del apoyo a los proyectos socioproductivos.

d. Remisión de la documentación a la oficina del Director Nacional

Cuando en las oficinas regionales se tiene la información completa sobre el proyecto socioproductivo que incluye: el formulario FPSP, el diagnóstico HPSP, las brechas, la clasificación y el formulario correspondiente según esta calificación obtenida; se remite el expediente a la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad para su análisis y dictamen.

e. Visto Bueno del CNDC

La documentación presentada en la Dirección Nacional será remitida al CNDC para su visto bueno como anteproyecto, en caso de ser favorable se traslada a la Dirección Regional correspondiente, para su desarrollo técnico integral.

En caso de que el CNDC no dé el visto bueno el anteproyecto, será trasladado a la Dirección Regional para la reconsideración, fortalecimiento o nuevo planteamiento por parte de la OC.

Segunda fase: Análisis del proyecto y construcción técnica

En esta fase se construye la factibilidad y viabilidad del proyecto, sumando los aportes que desde las instancias de apoyo se materializan en beneficio de las OC. Los pasos son los siguientes:

a. Recepción del dictamen en la Dirección Nacional

El departamento de Financiamiento Comunitario recibe el expediente del proyecto, remitido por la Dirección Regional, para iniciar la construcción técnica integral del proyecto socioproductivo. Para ello tiene 20 días hábiles con el fin de remitir su dictamen técnico, contados desde el día en que recibe esta documentación.

b. Dictamen técnico del proyecto

El proyecto recibido por el Departamento de Financiamiento Comunitario debe ser analizado técnicamente con el fin de proponer las estrategias de desarrollo integral. Para ello convocará la comisión técnica conformada por: funcionarios del IMAS, del Banco Popular, del Banco Nacional, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; del Ministerio de Economía Industria y Comercio, el Instituto de Desarrollo Agrario, el Instituto Nacional de Aprendizaje u otros que considere oportuno, para considerar en las estrategias, los intereses, aportes y compromisos de dichas instituciones en el proyecto planteado.

El dictamen debe contener, al menos, lo siguientes aspectos:

- a. Cumplimiento de requisitos.
- b. Descripción del proyecto.
- c. Plan de inversiones iniciales.
- d. Plan de inversiones posteriores (si las requiere).
- e. Importancia del impacto social generado.
- f. Aliados financieros y técnicos del proyecto.
- g. Estrategias a implementar en el proyecto para su desarrollo.
- h. Apoyos desde Dinadeco y otras instituciones.
- i. Situación deseada con el aporte de las alianzas con instituciones.
- j. Definición de tiempos de trabajo por la vía de las alianzas.

c. Remisión del dictamen a la institución definida para dar apoyo al proyecto socioproductivo

Una vez que se tiene elaborado el informe técnico con el aporte y los compromisos por parte de las instituciones aliadas a Dinadeco, se remite el documento al MEIC u otras instancias para su análisis y fortalecimiento.

El MEIC o las instituciones que van a acompañar el proyecto, deben procurar el fortalecimiento de las condiciones internas del grupo, el desarrollo de la gestión empresarial así como la potenciación de los compromisos por parte de las instituciones anotadas en materia de financiamiento, asistencia técnica, capacitación, acompañamiento, entre otros que requiera el proyecto.

El MEIC o las instituciones informarán, en el corto plazo al Departamento de Financiamiento Comunitario, el plan establecido y las estrategias para dar seguimiento a la intervención propuesta.

Tercera fase: inversión y seguimiento

En esta fase se realizan los desembolsos, inversiones iniciales, rutas estratégicas y acciones del proyecto en sus etapas de inicio. Se compone de:

a. Establecimiento de la fase de inversión del proyecto

Una vez que El MEIC y/o las instituciones aliadas hayan finalizado la estrategia de intervención, o se hayan alcanzado avances relevantes en el proyecto, se comunicará a Dinadeco la estrategia

final de atención del proyecto socioproductivo. Con ello se definirá el plan de desembolsos y las formas de seguimiento del proyecto conforme a la normativa vigente.

En caso de que el proyecto analizado requiera de desembolsos por parte de Dinadeco, el expediente debe ser remitido a la Dirección Nacional para su conocimiento y se continúe con el trámite según los procedimientos establecidos.

b. Seguimiento y evaluación.

Con la aprobación de los planes de inversión, de las estrategias para el acompañamiento y las capacitaciones, el departamento de Financiamiento Comunitario elaborará un plan de seguimiento con el fin de fiscalizar el uso de los recursos según los planes de inversión.

La descripción detallada de los procesos es la siguiente:

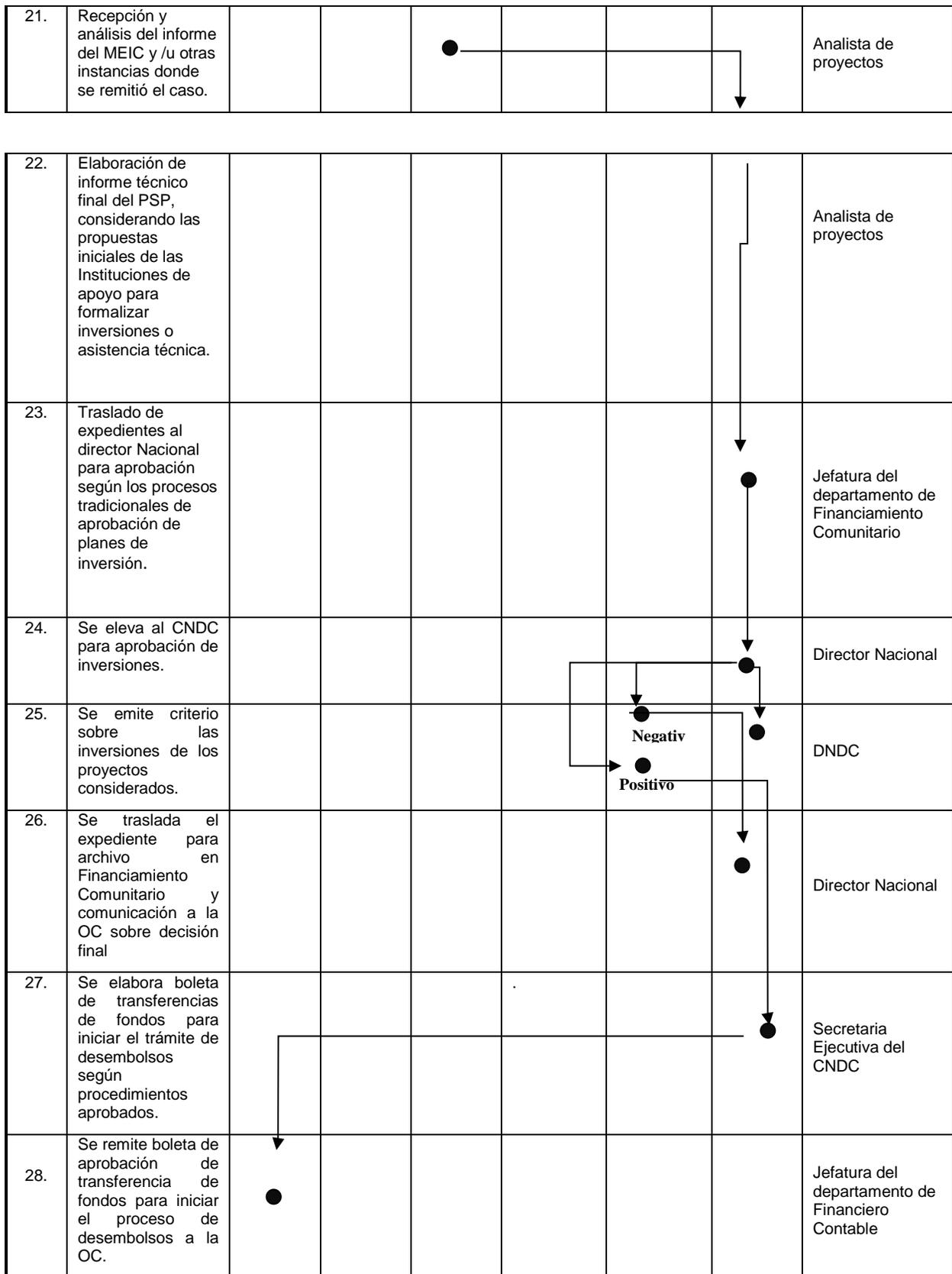
Tabla 4. Detalle de procesos: atención de proyectos socioproductivos Dinadeco

No.	Actividad							Responsable
		Actividad	Revisión	Demora	Actividad y revisión	Interrogante	Traslado	
1	Completar el formulario, entregar requisitos iniciales para PSP	●						Organización comunal
2	Aplicación de herramientas de diagnóstico a la OC	●						Promotor regional
3	Traslado de diagnóstico al Director Regional						●	Promotor regional
4	Revisión de Informe de la OC		●					Director regional
5	Remisión de informe a Director Nacional						●	Director regional
6	Analizar informe según relación con PND y políticas institucionales		●					Director Nacional Dinadeco
7	Remisión de caso a la CNDC		●					Director Nacional Dinadeco
8	Decisión de apoyar el anteproyecto de la OC, según normativa y políticas de Dinadeco					● No ● Sí	●	CNDC
9	Se evalúa el anteproyecto para considerar su replanteamiento en	●						Director Nacional Dinadeco

	la Dirección regional.							
10.	Se traslada el proyecto al departamento de Financiamiento Comunitario.		●					Director Nacional Dinadeco
11.	Análisis de los anteproyectos aprobados por la CNDC	●						Jefatura del departamento de Financiamiento Comunitario
12.	Asignación de proyecto a los analistas financieros.						●	Jefatura del departamento de Financiamiento Comunitario

13.	Análisis de proyectos para el establecimiento de estrategias de apoyo.			●				Analista de proyectos
14.	Convocatoria de la comisión interinstitucional de apoyo a proyectos.	●						Analista de proyectos
15.	Análisis integral de proyecto para definir apoyos interinstitucionales al proyecto.	●						Comisión interinstitucional
16.	Formalización de compromisos no obligatorios de las instituciones presentes en la comisión interinstitucional.	●						Comisión interinstitucional
17.	Elaboración de informe técnico sobre el proyecto y sus apoyos institucionales.				●			Analista de proyectos
18.	Revisión y remisión de informe técnico al MEIC y otras instancias de apoyo al proyecto.				●			Jefatura del departamento de Financiamiento Comunitario
19.	Seguimiento al trabajo realizado por MEIC y otras instancias de apoyo donde se trasladó el caso.				●			Analista de proyectos
20.	Informe de seguimiento al Director Nacional, sobre el estado de los proyectos trasladados para apoyo técnico.	●						Analista de proyectos Jefatura del departamento de Financiamiento Comunitario





29.	Se establecen los criterios de seguimiento y monitoreo de desembolsos.	↓						Analista de proyectos
30.	Se establecen los criterios de seguimiento y monitoreo del proyecto junto con las instituciones de apoyo.	↓						Analista de proyectos

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía consultada.

Chaves, Auxiliadora. Propuesta metodológica para facilitar el financiamiento de proyectos socioproductivos por parte de la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (Dinadeco). Tesis sometida a consideración del Tribunal Examinador del Programa de Posgrado en Gerencia de Proyectos de Desarrollo para optar por el título de Magister Scientiae en Gerencia de Proyectos de Desarrollo. ICAP, Abril, 2013.

Dinadeco. Informe de Gestión 2010-2014. En línea: <http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=pagesetter&tid=19>. Consulta realizada el 10 de abril de 2014.15 horas.

Dinadeco. Ley No. 3859 sobre el desarrollo de la comunidad, de 7 de abril de 1967. En línea: http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=8&fid=doc_digital&pid=15.

Held, Adolfo. Toc/ Manejo de restricciones. Sistema de Análisis y planificación. Documento del curso taller, versión 7.07. 2009.

Regidor, Harys. Dinadeco en el siglo XXI: la respuesta desde el territorio. Diapositivas. 2015.