

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Nombre del proyecto:

Modelo de Gestión Empresarial para el desarrollo y crecimiento de emprendimientos PYMES en el Cantón de Siquirres, Limón

Código: 1701-1381-0003

Periodo: 15/11/2023 al 31/12/2025

Fecha de entrega del informe final: 24/03/2026

Autores:

Henry Binns Hernández. Escuela de Administración de Empresas
Evelyn Núñez Arguedas. Escuela de Administración de Empresas
Allan Rodríguez Dávila. Escuela de Administración de Empresas

Dirección de Extensión
Vicerrectoría de Investigación y Extensión

Informe Final Proyecto Extensión

Actualizado: Febrero 2025

1. Portada

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN
DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN**

INFORME FINAL DE PROYECTO

**MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO
DE EMPRENDIMIENTOS PYMES EN EL CANTÓN DE SIQUIRRES, LIMÓN**

Código del Proyecto: 1701-1381-0003

EXTENSIONISTAS PARTICIPANTES
Henry Binns Hernández (Coordinador)
Evelyn Núñez Arguedas
Allan Rodríguez Dávila

Marzo 2026

2. Tabla de contenido

Contenido

1.	Portada	1
2.	Tabla de contenido	2
3.	Código, título del proyecto y periodo de ejecución.....	2
4.	Autoría	2
5.	Resumen	5
6.	Abstract	6
7.	Palabras clave.....	8
8.	key words.....	8
9.	Contextualización del proyecto.....	8
10.	Estrategia de abordaje.....	8
11.	Cumplimiento del plan de socialización y publicación	21
17.	Limitaciones y problemas encontrados.....	25
18.	Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones	26
19.	Agradecimientos (opcional)	27
20.	Referencias	28
21.	Apéndices y anexos	¡Error! Marcador no definido.

3. Código, título del proyecto y periodo de ejecución

Nombre del Proyecto	Modelo de Gestión Empresarial para el desarrollo y crecimiento de emprendimientos PYMES en el Cantón de Siquirres, Limón
Código del Proyecto	1701-1381-0003
Periodo de ejecución	01 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2025

4. Autoría

Nombre	Participación	Instancia académica o dependencia	Aportes específicos
MBA. Henry Alberto Binns Hernández, Doctorando	Coordinación	Escuela de Administración de Empresas	• Coordinación y participación en todas las actividades del proyecto. • Aplicación de instrumentos diagnósticos a los beneficiarios. • Coordinación y participación en Festival de Murales-Barra de Parismina. • Coordinación y desarrollo de charlas y talleres de capacitación con los beneficiarios del proyecto. • Coordinación y participación en Encuentros de Emprendedores y Empresarios. • Coordinación y Participación en Feria Interinstitucional, emprendedores y empresarios. • Coordinación y participación en giras, trabajo de campo y reuniones con los actores aliados del proyecto

			• Coordinación y levantamiento de Ruta turística e Infra estructura comercial de Siquirres. • Coordinación y levantamiento de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Comercio de Barra de Parismina • Coordinación y Levantamiento de Censo Poblacional Barra Parismina • Coordinación y Levantamiento de Ruta Turística (Censo de infraestructura comercial-Barra Tortuguero) • Desarrollo e implementación de Planes de fomento y desarrollo de las MIPYMES
MAE. Evelyn Núñez Arguedas, Doctoranda	Colaboradora	Escuela de Administración de Empresas	• Participación en Festival de Murales-Barra de Parismina. • Desarrollo de Charlas y Talleres de Capacitación. • Participación en giras, trabajo de campo y

			reuniones con los actores aliados del proyecto Levantamiento de Ruta turística e Infra estructura comercial de Siquirres.
Ing. Allan Rodríguez Dávila	Colaborador	Escuela de Ingeniería en Computación	- Diseño y desarrollo de pagina web para Cámara de Comercio, Industria y Turismo. - Participación en giras, trabajo de campo y reuniones con los actores aliados del proyecto - Levantamiento de Ruta turística e Infra estructura comercial de Siquirres.

5. Resumen

El presente informe corresponde al cierre del proyecto titulado "Modelo de Gestión Empresarial para el Desarrollo y Crecimiento de Emprendimientos PYMES en el Cantón de Siquirres, Limón", llevado a cabo entre el 1 de enero de 2024 y el 31 de diciembre de 2025. Su propósito principal fue fortalecer la competitividad, gestión y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) vinculadas a diferentes sectores económicos en Siquirres, con énfasis en fomentar el desarrollo socioeconómico del cantón mediante la formación, articulación y apoyo técnico a los emprendedores locales.

El alcance del proyecto fue amplio e inclusivo, atendiendo inicialmente a un grupo definido de beneficiarios, pero adaptándose a la creciente demanda y al crecimiento de la participación de instituciones, tanto públicas como privadas. Se incorporaron diversas

organizaciones, incluyendo cámaras de comercio, instituciones de apoyo, gobiernos locales y actores sociales, que contribuyeron a una intervención integral y multidisciplinaria. La estrategia de abordaje se fundamentó en un enfoque transdisciplinario que integró disciplinas como la administración de empresas, ingeniería en computación, turismo sostenible y psicología organizacional, con participación de estudiantes, docentes y profesionales externos.

Este enfoque permitió desarrollar diagnósticos participativos, capacitaciones, actividades de trabajo en campo y eventos públicos, fortaleciendo tanto las capacidades técnicas como las relaciones sociales entre los actores del territorio. Se implementaron mecanismos de seguimiento participativo mediante encuestas, bitácoras electrónicas y sesiones de evaluación en tiempo real, facilitando ajustes y mejoras continuas. Además, el proyecto promovió la formalización de las empresas, así como alianzas estratégicas con instituciones regionales y nacionales, fortaleciendo la integración entre academia, sector productivo y sector público.

Entre los logros destacados, se puede señalar la caracterización de la oferta empresarial mediante censo de infraestructura comercial, así como la participación en diversos eventos como ferias, encuentros de empresarios y festivales culturales. Se lograron aprobar y ejecutar planes de fortalecimiento para empresas del sector turístico, comercial y agropecuario, con una participación y coordinada que alcanzó el 100% de los beneficiarios en diversos componentes del proyecto.

El impacto positivo en la comunidad ha sido evidente en la dinamización económica del cantón, con mejoras en la gestión empresarial, la creación de nuevos emprendimientos y la formalización de varias organizaciones. Además, se fortalecieron redes de colaboración, promoviendo un entorno más participativo y solidario que favorece el desarrollo sustentable. La incorporación de estudiantes en actividades prácticas y de acompañamiento técnico también contribuye a la sostenibilidad del proceso, generando una transferencia de conocimientos y habilidades que perdurará en el tiempo.

En conclusión, el proyecto ha logrado alcanzar sus objetivos principales, fortaleciendo las capacidades de las MIPYMES en Siquirres, promoviendo alianzas multisectoriales y consolidando un modelo de gestión que puede ser replicado o ampliado en futuras intervenciones para sostener y potenciar el desarrollo económico local.

6. Abstract

This report corresponds to the closure of the project entitled "Business Management Model for the Development and Growth of SME Enterprises in the Canton of Siquirres, Limón", carried out between January 1, 2024 and December 31, 2025. Its main purpose was to strengthen the competitiveness, management and sustainability of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) linked to different economic sectors in Siquirres, with

emphasis on promoting the socioeconomic development of the canton through training, articulation and technical support to local entrepreneurs.

The scope of the project was broad and inclusive, initially serving a defined group of beneficiaries, but adapting to the growing demand and growth in the participation of institutions, both public and private. Various organizations were incorporated, including chambers of commerce, support institutions, local governments and social actors, which contributed to a comprehensive and multidisciplinary intervention. The approach strategy was based on a transdisciplinary approach that integrated disciplines such as business administration, computer engineering, sustainable tourism and organizational psychology, with the participation of students, teachers and external professionals.

This approach made it possible to develop participatory diagnoses, training, fieldwork activities and public events, strengthening both technical capacities and social relations between the actors of the territory. Participatory monitoring mechanisms were implemented through surveys, electronic logs and real-time evaluation sessions, facilitating continuous adjustments and improvements. In addition, the project promoted the formalization of companies, as well as strategic alliances with regional and national institutions, strengthening the integration between academia, the productive sector and the public sector.

Among the outstanding achievements, it is worth noting the characterization of the business offer through a census of commercial infrastructure, as well as the participation in various events such as fairs, meetings of businessmen and cultural festivals. Strengthening plans for companies in the tourism, commercial and agricultural sectors were approved and executed, with a coordinated participation that reached 100% of the beneficiaries in various components of the project.

The positive impact on the community has been evident in the economic revitalization of the canton, with improvements in business management, the creation of new ventures and the formalization of several organizations. In addition, collaboration networks were strengthened, promoting a more participatory and supportive environment that favors sustainable development. The incorporation of students in practical activities and technical support also contributes to the sustainability of the process, generating a transfer of knowledge and skills that will last overtime.

The positive impact on the community has been evident in the economic revitalization of the canton, with improvements in business management, the creation of new ventures and the formalization of several organizations. In addition, collaboration networks were strengthened, promoting a more participatory and supportive environment that favors sustainable development. The incorporation of students in practical activities and technical support also contributes to the sustainability of the process, generating a transfer of knowledge and skills that will last overtime.

7. Palabras clave

Gestión empresarial, MIPYMES, desarrollo local, emprendimiento, formalización

8. key words

Business management, MSMEs, local development, entrepreneurship, formalization

9. Contextualización del proyecto

Antes de la implementación del proyecto, la población atendida en el cantón de Siquirres enfrentaba una situación socioeconómica precaria, marcada por altos niveles de pobreza y bajo desarrollo humano. La escolaridad de la población era baja, con solo el 9,7% de los habitantes que contaban con estudios de educación superior, y una significativa proporción con educación primaria o secundaria incompleta. Geográficamente, el cantón se caracteriza por ser una zona vulnerable, con una economía basada en el comercio, turismo y actividades agropecuarias, que aún enfrentaba dificultades en recursos y conocimientos para fortalecer sus capacidades productivas y administrativas.

Respecto a las relaciones sociales y comunitarias, el contexto previo mostraba una limitada interacción y coordinación entre actores, organizaciones e instituciones; lo cual dificultaba el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo y de fondos públicos o privados para inversión. La realidad social mostraba que muchas pequeñas empresas operaban en condiciones aisladas, con escasos lazos de colaboración o apoyo mutuo, lo que contribuía a la alta mortalidad empresarial en la región.

El proyecto, al concentrarse en fortalecer capacidades de gestión, promover alianzas interinstitucionales y brindar acompañamiento técnico, buscó además fomentar un mayor vínculo entre las organizaciones empresariales, instituciones públicas y la comunidad. La intención fue, a través de la participación estudiantil, la interacción con organizaciones locales y el trabajo en conjunto, contribuir a mejorar las relaciones sociales y fortalecer la colaboración comunitaria, generando un entorno más favorable para el desarrollo socioeconómico de Siquirres.

Por lo tanto, si bien el impacto en las relaciones sociales puede haber sido gradual, el enfoque del proyecto y sus actividades tuvieron potencial para contribuir a mejorar la cohesión social y la colaboración entre actores del territorio, promoviendo un desarrollo más participativo y solidario en la comunidad

10. Estrategia de abordaje

La estrategia de abordaje implementada en el proyecto de Modelo de Gestión Empresarial en Siquirres se alinea en gran medida con lo planteado inicialmente, demostrando una adecuada coherencia en su diseño y ejecución. Inicialmente, se propuso un enfoque transdisciplinario que integrara diversas disciplinas sustentantes (Administración de Empresas, Ingeniería en Computación, Psicología Organizacional, Ingeniería Industrial y Gestión de Turismo Sostenible) con el fin de brindar una intervención holística. La

experiencia expresa que esta integración permitió abordar de manera más efectiva las necesidades multifacéticas de las MIPYMES, fomentando la participación de estudiantes, docentes y profesionales externos, contribuyendo a un enfoque de triple hélice que vinculó academia, sector productivo y Estado.

Respecto a los cambios, se observan ajustes en la selección de actividades y cronogramas para responder a las realidades y capacidades de las organizaciones participantes, como la incorporación de mecanismos de seguimiento constante y la flexibilidad para adaptarse a las limitaciones presupuestarias y de recursos de las empresas involucradas. Entre las buenas prácticas, destaca la utilización de instrumentos de seguimiento y evaluación que permiten analizar en tiempo real el impacto de las intervenciones y realizar ajustes oportunos. Además, la implementación de encuestas y bitácoras electrónicas con participación de los actores contribuyó a una cultura de monitoreo participativo.

Uno de los retos observados fue la dificultad de algunas MIPYMES para validar plenamente los planes de fortalecimiento y de sus capacidades de gestión; esto fue subsanado en parte mediante la colaboración con cámaras de comercio y la búsqueda de apoyo externo para facilitar recursos económicos y humanos. Otro reto importante fue la limitada disponibilidad de recursos y recursos humanos internos de las empresas, que impactó en la implementación efectiva de algunos planes, motivo por el cual el proyecto fortaleció su estrategia en la integración de estudiantes y docentes en roles de apoyo directo.

Respecto a las técnicas no contempladas inicialmente, sería recomendable potenciar metodologías de innovación, como la incubación de ideas, uso de tecnologías digitales y metodologías participativas de co-creación, para ampliar el impacto y sostenibilidad. La experiencia muestra que la participación y continua, combinada con la planificación estratégica y el acompañamiento técnico, favorece la apropiación del conocimiento y el compromiso de los actores, generando un efecto multiplicador en la comunidad empresarial.

Finalmente, la estrategia de apropiación social del conocimiento fue efectiva en fomentar la vinculación con actores regionales, promoviendo alianzas estratégicas con instituciones como INDER, IMAS, cámaras de comercio, entre otras; lo cual fortaleció la sostenibilidad de las acciones y generó mayor impacto en la comunidad. La difusión de resultados y la retroalimentación constante también fueron aspectos destacados que facilitaron la integración y la apropiación del conocimiento por parte de la población meta y los diferentes actores involucrados

11. Valoración general de los resultados obtenidos

La valoración general de los efectos del proyecto de extensión en las comunidades de Siquirres es altamente positiva, especialmente en términos de su contribución a la dinamización económica, la mejora del empleo y la reducción de los índices de pobreza y desempleo en la región. La iniciativa ha logrado fortalecer la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), impulsando su inclusión en procesos de

formalización, gestión eficiente y generación de nuevos emprendimientos, promoviendo así el crecimiento empresarial local y el desarrollo social.

En cuanto a la articulación con instituciones y organizaciones claves, el proyecto ha demostrado una estructura de colaboración sólida y múltiple. Se ha fortalecido con alianzas estratégicas con cámaras de comercio locales, INDER, IMAS, la Municipalidad de Siquirres, ICT y universidades públicas como la UCR, UNA y UNED. Esta articulación multisectorial ha sido fundamental para ampliar la cobertura, movilizar recursos y promover una mayor legitimidad y apoyo institucional, aspectos esenciales para el impacto duradero de las acciones emprendidas.

Para garantizar la sostenibilidad de los resultados, el proyecto ha implementado varias acciones estratégicas. Entre ellas, destacan la capacitación continuada de los empresarios, la creación de planes de fortalecimiento adaptados a cada empresa, y el acompañamiento técnico mediante asistentes y docentes, que busca consolidar capacidades internas y promover la autogestión. La integración de estudiantes universitarios en roles de apoyo y seguimiento también promueve una transferencia de conocimientos y competencias que puede mantenerse a largo plazo, así como el fortalecimiento de una cultura de autoevaluación y mejora continua en las MIPYMES.

Sin embargo, existen desafíos en la consolidación de la sostenibilidad, como la limitación de recursos económicos y humanos de las propias empresas, que podría limitar la escalabilidad o permanencia de los beneficios. Para abordar esto, el proyecto ha previsto la consolidación de alianzas con instituciones financieras y programas de apoyo externo, además de promover la formalización y acceso a fondos no reembolsables. La participación constante de las organizaciones gubernamentales, junto con un enfoque en la capacitación en gestión y uso de recursos, son acciones clave para la perdurabilidad de los efectos.

En síntesis, el proyecto ha generado efectos positivos en las comunidades, promoviendo un desarrollo socioeconómico que involucra y fortalece a los actores locales, articulándose eficazmente con instituciones clave y adoptando acciones que buscan garantizar su continuidad y expansión futura.

12. Logro del propósito y los componentes

Propósito (objetivo general):	Integrar y capacitar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del cantón de Siquirres, afiliadas a la Cámara de Comercio, Turismo e Industria, ICT, Municipalidad y Comité Sectorial Agropecuario, con el fin de mejorar sus capacidades de gestión administrativa, financiera, productiva y emprendedora. Esto se busca mediante la aplicación de modelos de gestión empresarial que fortalezcan sus funciones, impulsen la creación de nuevos emprendimientos, y contribuyan a la sostenibilidad y competitividad de estas empresas en el mercado local, promoviendo así el
--	--

	desarrollo económico y social de la región, disminuyendo los índices de pobreza y desempleo		
Componentes (objetivos específicos)	Indicador	% de logro	Comentarios
C1: Micro, pequeñas y medianas empresas de productos y servicios comerciales, turísticos y agropecuarios de la Zona, adscritas a la Cámara de Comercio de Siquirres, identificadas y clasificadas en la ruta turística	El 100% de la población meta clasificada y seleccionada en el I Semestre 2024.	100%	
C2: Micro, pequeñas y medianas empresas de productos y servicios comerciales, turísticos y agropecuarios de la Zona, que operan en el informalismo, identificadas y clasificadas en la ruta turística	El 100% de la población meta clasificada y seleccionada en el I Semestre 2024.	100%	
C3: Mapeo de las actividades económicas de Siquirres, identificadas y clasificadas en la ruta turística.	El 100% de la población meta formal e informal incluidas en el mapa de Ruta Turística en el II Semestre 2024.	100%	
C4: Procesos de mejora para las micro, pequeñas y medianas empresas formales e Informales identificadas y Clasificadas en la Ruta Turística de Siquirres.	Especificados y revisados los procesos administrativos del 100% de la población meta para el I Semestre 2025. Especificados y revisados los procesos operativos del 100% de la población meta para el I Semestre 2025. Identificados los procesos administrativos y operativos que requieren de	100%	

	mejora del 100% de la población meta, para el I Semestre 2025.		
C5: Planes de fortalecimiento para las micro, pequeñas y medianas empresas formales e Informales identificadas y Clasificadas en la Ruta Turística de Siquirres.	El 100% de la población meta con su propio plan de fortalecimiento diseñado para el I semestre 2025. El 100% de la población meta con su propio plan de fortalecimiento validado para el I semestre 2025.	100%	
C6: Planes de fortalecimiento implementados para las micro, pequeñas y medianas empresas formales e Informales identificadas y Clasificadas en la Ruta Turística de Siquirres.	El 50% de la población meta inicia la implementación de sus planes en el I Semestre 2025. El 50% de la población meta inicia la implementación de sus planes en el II Semestre 2025.	100%	
C7: Las capacidades de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas formales e Informales identificadas y Clasificadas en la Ruta Turística de Siquirres.	Los procesos administrativos del 100% de la población meta son evaluados en el I Semestre 2025 y II Semestre 2025.	100%	
C8: Planes de fomento y desarrollo de nuevas micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con las necesidades identificadas en cada región.	El 100% de las regiones con su propio plan de fomento y desarrollo de nuevos emprendimientos diseñado para el I semestre 2025.	100%	

	El 100% de las regiones con su propio plan de fomento y desarrollo de nuevos emprendimientos Validado para el II semestre 2025.		
C9: Planes de fomento y desarrollo de nuevas implementados para las micro, pequeñas y medianas empresas de acuerdo con las necesidades identificadas en cada región.	El 100% de la población meta inicia la implementación de sus planes en el II Semestre 2025.	100%	

13. Logros no contemplados en el proyecto

- I encuentro de Emprendedores y Empresarios Siquirres 2025
- I Feria de Exposición Interinstitucional y Emprendedores Siquirres 2025
- Festival de Murales Artísticos-Barra de Parismina
- Censo Poblacional-Barra de Parismina

14. Detalle de evidencias

Fecha de actividad/Gira/ reunión
Giras de Dia y Trabajo de Campo
Talleres y Charlas de Capacitación
Asesorías y Acompañamientos a Empresarios y Emprendedores
Reuniones y sesiones de Trabajo con Instituciones aliadas
Levantamiento de Ruta Turística (Censo de infraestructura comercial-Siquirres)
Diseño de Pagina Web

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Comercio de Barra de Parismina
Censo Poblacional Barra Parismina
Planes Estratégicos a Organizaciones
Formulación y Evaluación de proyectos INDER
Feria de Instituciones y Emprendimientos-Siquirres
Encuentro de Empresarios y Emprendedores-Siquirres
Festival de Murales Culturales-Barra Parismina
Levantamiento de Ruta Turística (Censo de infraestructura comercial-Barra Tortuguero)

Actividades de Campo		
Fecha	Lugar	Objetivo de la Visita
09 de noviembre de 2023	Cantón de Siquirres	Reunión de coordinación y toma de acuerdos con la Municipalidad de Siquirres
16 de noviembre de 2023	Cantón de Siquirres	Reunión de coordinación y toma de acuerdos con la Cámara de Comercio de Siquirres
23 de noviembre de 2023	Cantón de Siquirres	Reunión de coordinación y toma de acuerdos con la IMAS, INDER, MAG de Siquirres
22 al 24 de febrero de 2024	Cantón de Siquirres	Gira de reconocimiento de los distritos del cantón de Siquirres, para diseño de plan de trabajo.
21 al 23 de marzo de 2024	Distrito de Pacuarito-Siquirres	Censo de Levantamiento de Infraestructura comercial de Siquirres.
05 al 07 de abril de 2024	Distrito de Pacuarito-Siquirres	Censo de Levantamiento de Infraestructura comercial de Siquirres.
12 al 14 de abril de 2024	Distrito de Florida y	Censo de Levantamiento de Infraestructura comercial de Siquirres.

	Germania-Siquirres	
19 al 20 de abril de 2024	Distrito de Siquirres-Siquirres	Censo de Levantamiento de Infraestructura comercial de Siquirres.
25 al 27 de abril de 2024	Distrito de Reventazón-Siquirres	Censo de Levantamiento de Infraestructura comercial de Siquirres.
31 de mayo al 02 de junio de 2024	Distrito de Siquirres-Siquirres	Censo de Levantamiento de Infraestructura comercial de Siquirres.
06 al 08 de junio de 2024	Distrito de Alegría y Cairo-Siquirres	Censo de Levantamiento de Infraestructura comercial de Siquirres.
10 de octubre de 2024	Distrito de Alegría, Siquirres	Plan Estratégico para AMESIF
14 de octubre de 2024	Distrito de Reventazón, Siquirres	Plan Estratégico para Cooperativa de Autogestión
25 de octubre de 2024	Distrito de Siquirres	Diseño de Pagina web para Ruta Turística en Siquirres

01 al 03 de noviembre de 2024	Barra de Parismina, Siquirres	Censo de Infraestructura comercial y Diagnostico de Necesidades en Capacitación
20 de febrero de 2025	Siquirres	Reunión para presentación de resultados de Diseño Pagina Web para Ruta Turística en el marco del proyecto de extensión "Modelo de Gestión Empresarial" para Cámara de Comercio y Turismo de Siquirres.
28 de febrero al 2 de marzo de 2025	Barra de Parismina, Siquirres	Presentación de resultados de necesidades de Capacitación para el comercio de la comunidad de Barra de Parismina-Siquirres; y además realizar el levantamiento de CENSO poblacional de la comunidad en colaboración de la ADI y la Municipalidad.
08 de marzo de 2025	Namaldí-Matina	Taller de Ofimática ASOMUDITZE
15 de marzo de 2025	Namaldí-Matina	Taller de Ofimática / Desarrollo de TFG "Estructura de Costos" ASOMUDITZE
05 de abril de 2025	Namaldí-Matina	Taller de Ofimática ASOMUDITZE
23 de abril de 2025	Amubrí y Gavilán Canta-Talamanca	Reunión para coordinación de talleres de capacitación con la ADII de Amubrí y Katsatko en Gavilán Canta.
25 de abril de 2025	Gavilán Canta-Talamanca	Reunión para coordinación de TFG con junta directiva de Katsatko en Gavilán Canta.
26 de abril de 2025	Namaldí-Matina	Taller de Ofimática ASOMUDITZE
09 de mayo de 2025	de Suretka, Gavilán Canta y Bratsí-Talamanca	Diagnóstico de necesidades de talleres de emprendedores con la comunidad indígena de los CINDEAS de Suretka, Gavilán Canta y Bratsí.
10 de mayo de 2025	Namaldí-Matina	Taller de Ofimática ASOMUDITZE
28 de mayo de 2025	La Alegría-Siquirres	Grabaciones para producción audiovisuales para Mujeres emprendedoras AMESIF.
29 de mayo de 2025	Namaldí-Matina	Grabaciones para producción audiovisuales para Mujeres emprendedoras ASOMUDITZE.

11 de junio de 2025	Gavilán Canta- Talamanca	Grabaciones para producción audiovisuales para Mujeres emprendedoras KATSATKO.
12 al 14 de junio de 2025	Limón Centro	Participar como parte de las actividades de divulgación del proyecto de extensión, en la Expo Turismo Limón 2025; a la se nos invitó para exponer información de la Institución y de lo que se hace en el proyecto en el marco del eje de turismo.
19 de junio de 2025	Sepecue y Amubri- Talamanca	Reunión para coordinación de talleres de capacitación con la ADII de Sepecue y Talleres de Capacitación Libro de Actas y Libros Contables en ADII de Amubri.
21 de junio de 2025	Sepecue y Amubri- Talamanca	Reunión para coordinación de talleres de capacitación con la ADII de Sepecue y Talleres de Capacitación Libro de Actas y Libros Contables en ADII de Amubri.
26 de junio de 2025	Namaldí- Matina	Apoyo en formulación y evaluación de proyectos Raíces para ASOMUDITZE
05 de julio de 2025	Namaldí- Matina	Apoyo en formulación y evaluación de proyectos Puntos de Cultura para ASOMUDITZE
04 al 05 de julio de 2025	Amubri- Talamanca	Talleres de Capacitación Libro de Actas y Libros Contables en ADII de Amubri.
30 de julio de 2025	Caño Blanco- Siquirres	Reunión con ADI de Parismina, ICT y Municipalidad para proyecto Murales Turísticos-Culturales Centro de Desarrollo Turístico Barra de Parismina-Jalova
18 de septiembre de 2025	Siquirres	I Encuentro de Empresarios y Emprendedores
17 al 20 de octubre de 2025	Barra de Parismina	Festival de Murales Artísticos
21 al 26 de octubre de 2025	Barra de Tortuguero	Levantamiento de Ruta Turística (Censo de infraestructura comercial-Barra Tortuguero)
13 al 15 de noviembre de 2025	Siquirres	I Feria Interinstitucional y Emprendedores

15. Integración con la academia

Participación de estudiantes asistentes

Carrera	Actividades realizadas
Estudiantes de Administración de Empresas	• Apoyo administrativo • Recolección y sistematización de información • Apoyo en actividades de campo o con beneficiarios
Estudiantes de Ingeniería en Computación	• Diseño de Pagina Web/Ruta Turística Siquirres
Estudiante de Cadena de Abastecimiento (Maestría)	• Desarrollo de Talleres y Charlas de Capacitación • Construcción de Cuestionarios Diagnósticos • Giras de trabajo de Campo • Formulación y Evaluación de Proyectos

Participación de estudiantes con trabajos de grado y posgrado

Nombre de obra	Tipo de obra (TFG, prácticas de especialidad, tesis)
Estructura de costos para el desarrollo de la asociación de mujeres indígenas de Bajo Chirripó, Matina Limón (asomuditzë)	TFG
Análisis de mercado para el diseño de estrategias comerciales y de posicionamiento de KATSATKO en la	TFG

distribución de plátano	
Diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en el territorio de Barra Parismina en el distrito de Reventazón, cantón de Siquirres en la provincia de Limón para el desarrollo de actividades turísticas sostenibles en los meses de julio a noviembre de 2024	TFG

Participación de estudiantes de cursos de grado o posgrado

Curso	Carrera	Objetivo del curso	Actividades realizadas (giras académicas, proyectos de cursos, actividades de clase)
Estrategia Empresarial	Administración de Empresas	Diseñar una estrategia competitiva, a través de metodologías de análisis interno y externo, para mejorar el desempeño de una organización.	Planes estratégicos a emprendedores (Proyecto de Cursos)
Formulación y Evaluación de Proyectos	Administración de Empresas	Determinar la factibilidad de un proyecto de inversión; mediante sus componentes de mercadeo, técnico, ambiental, organizacional,	Formulación de proyectos INDER a emprendedores (Proyecto de Cursos)

		legal y financiero; para optimizar la toma de decisiones en las organizaciones.	
Investigación de Mercados	Administración de Empresas	Desarrollar habilidades y destrezas necesarias para la implementación de una investigación de mercados, a través de diferentes técnicas, con el propósito de soportar la toma de decisiones gerenciales.	Estudios de Mercado a emprendedores (Proyecto de Cursos)
Desarrollo de Proyectos de Comunicación	Comunicación y Periodismo (UCR)	Desarrollar en el estudiante las competencias necesarias para analizar, diseñar, planificar y evaluar proyectos de comunicación, mediante la aplicación de metodologías de gestión de proyectos, herramientas de diagnóstico comunicacional y estrategias	Diseño de marca e imagen a emprendedores (Proyecto de Cursos)

		de intervención, con el fin de proponer soluciones efectivas a necesidades comunicativas en organizaciones, comunidades o entornos institucionales.	
--	--	---	--

1 Cumplimiento del plan de socialización y publicación

a. Estrategia de socialización de los resultados

La estrategia de socialización de resultados del proyecto de extensión se orientó a garantizar que los conocimientos generados fueran accesibles, comprensibles y útiles para la población meta y para la sociedad en general. Para ello, se utilizaron mecanismos de divulgación en escenarios institucionales, comunitarios y académicos, empleando un lenguaje claro y pertinente para los distintos actores involucrados.

En primer lugar, se realizó un proceso de sistematización de experiencias, mediante el cual se organizaron y documentaron los principales aprendizajes, logros y desafíos del proyecto. Este proceso permitió consolidar la información generada y facilitar su posterior difusión entre las organizaciones y comunidades participantes.

Asimismo, se llevaron a cabo espacios de rendición de cuentas y retroalimentación dirigidos a actores clave del territorio, entre ellos el Comité Sectorial Agropecuario, la Cámara de Comercio, Industria y Turismo, la Municipalidad de Siquirres y la Asociación de Desarrollo Integral (ADI) de Barra de Parismina y Tortuguero. Estos espacios permitieron compartir los resultados obtenidos, discutir su pertinencia y fortalecer el vínculo entre la academia, las instituciones locales y la comunidad.

En el ámbito académico, los resultados también fueron socializados ante la Escuela de Administración de Empresas, mediante su presentación en la Jornada de Investigación y Extensión, así como en la defensa de los Trabajos Finales de Graduación Realizados, lo cual facilitó el intercambio de conocimientos con estudiantes, docentes, extensionistas e investigadores, así como la reflexión sobre las implicaciones del proyecto para futuras iniciativas de investigación y extensión.

De manera complementaria, se elaboraron materiales audiovisuales y contenidos de divulgación, los cuales fueron difundidos a través de medios de comunicación institucionales y nacionales, incluyendo plataformas digitales y redes sociales. Estas acciones permitieron ampliar el alcance de los resultados del proyecto, promoviendo su visibilidad y contribuyendo a sensibilizar a un público más amplio sobre los temas abordados.

En conjunto, estas actividades permitieron fortalecer los procesos de transferencia de conocimiento, transparencia y participación social, asegurando que los resultados del proyecto fueran apropiados por los diferentes actores del territorio y que contribuyeran al desarrollo local.

b. Estrategia de comunicación y visibilidad de los productos académicos

Nombre de producto académico	Tipo de producto académico	Estado (aceptado por publicar y publicado)	Base de datos de indexación (cuando corresponda)	Nombre de evento, revista o editorial	Comité científico y/o Consejo editorial (Si ó NO)
Extensión Universitaria: Pilar de la educación superior para la Integración en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el fortalecimiento de las capacidades estudiantiles-docentes	Ponencia	N/A	N/A	I Congreso Latinoamericano de Educación Superior: Educación con sentido y pertinencia	No
Quíntuple Hélice de la Innovación para el Fortalecimiento de Redes	Ponencia	N/A	N/A	VII Congreso de Extensión de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM)	Si

Fortalecimiento de Capacidades de Gestión empresarial en PYMES del Caribe de Costa Rica: Impacto de la Participación Estudiantil en los Proyectos de Extensión Universitaria	Ponencia	N/A	N/A	V Congreso de Extensión Universitaria UNA	No
El Arte como Herramienta de Gestión Empresarial y Desarrollo Turístico: Caso del Festival de Murales en la Barra de Parismina	Ponencia	N/A	N/A	Jornada de Investigación y Extensión AE 2025	No
Prácticas de extensión universitaria: curricularización y su relación con las necesidades del medio en universidades de Paraguay y Costa Rica	Ponencia	N/A	N/A	XVIII Congreso Latinoamericano y Caribeño de Extensión Universitaria	Si
Modelo de la quintuple hélice de la innovación	Ponencia	N/A	N/A	XVIII Congreso Latinoamericano y Caribeño	Si

para la integración de los actores comunitarios y de la sociedad a través de la academia.				de Extensión Universitaria	
Estudiantes como Agentes Comunicadores: Innovación en Extensión Universitaria desde las Aulas hacia los Territorios	Ponencia	N/A	N/A	VIII Congreso de Extensión Universitaria de la Asociación de Universidades Grupo Montevideo (AUGM)	Si

16. Ejecución Presupuestaria

Objeto de gasto	Monto asignado	Monto ejecutado	Porcentaje ejecución	Justificación o limitación de lo no ejecutado
Asistencias y Servicios Especiales y Jornales	3.200.000,00	3.194.000,00	99,81%	
Viáticos dentro del país	3.000.000,00	2.999.600	99,99%	
Transporte dentro del País	300.000,00	289.363	96,45%	
Útiles y materiales de oficina y cómputo	350.000,00	349.642,00	99,90%	
Alimentos y bebidas	2.000.000,00	1.990.347,00	99,52%	

Textiles y vestuario	150.000,00	147.110,00	98,07%	
----------------------	------------	------------	--------	--

17. Limitaciones y problemas encontrados

Objetivo específico	Comentarios sobre las Limitaciones
Objetivo 1	Debido a la gran demanda de instituciones interesadas en ser beneficiario del proyecto, fue necesario incluir una mayor cantidad de empresas y asociaciones para ser atendidas en la operación de identificación, lo cual, requiere de más trabajo y recurso económicos de acuerdo con lo esperado inicialmente.
Objetivo 2	Al ser una población beneficiaria mayor a la establecida inicialmente, adscritas a diferentes instituciones como ICT, Municipalidad, INDER, MAG, IMAS y Cámaras de Comercio; los procesos de mejora han sido agrupados por áreas funcionales para de esta manera atenderlos a través de futuras capacitaciones en temáticas generales que le interese a un grupo importante de PYMES.
Objetivo 3	Se ha logrado realizar Censo empresarial en el Cantón de Siquirres, con el apoyo de las instituciones interesadas en el proyecto y estudiantes de las carreras afín; consumiendo un presupuesto 10% por encima de lo proyectado, el cual con el apoyo del CIEADEG se cubrió.
Objetivo 4	La limitada disposición o capacidad de participación de algunas micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente las informales, podría restringir la recopilación completa de información y la implementación de los procesos de mejora. Factores como la falta de formalización, escasa disponibilidad de tiempo, desconocimiento de beneficios o limitaciones de recursos pueden afectar la continuidad y profundidad del acompañamiento técnico previsto en la Ruta Turística de Siquirres.
Objetivo 5	La disponibilidad limitada de información actualizada o la falta de compromiso sostenido por parte de algunas micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente las de carácter informal, podría dificultar el diseño adecuado y la implementación efectiva de los planes de fortalecimiento.
Objetivo 6	La implementación de los planes de fortalecimiento podría verse limitada por la baja capacidad operativa o financiera de algunas micro, pequeñas y medianas empresas, en especial las informales, lo que dificultaría la ejecución sostenida de las acciones propuestas.
Objetivo 7	La heterogeneidad en los niveles de conocimiento, experiencia y formalización de las micro, pequeñas y medianas empresas podría limitar el fortalecimiento equitativo de sus capacidades de gestión.

18. Lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones

Observaciones y Lecciones aprendidas:

- **Demanda y ampliación del alcance:** La alta demanda de instituciones interesadas obligó a incluir más empresas y asociaciones de lo previsto inicialmente, lo que implicó mayores esfuerzos y recursos económicos adicionales. Esto evidencia la importancia de planificar cierta flexibilidad en el alcance del proyecto para atender solicitudes adicionales sin comprometer la calidad.
- **Diversidad en la población beneficiaria:** La incorporación de un grupo más heterogéneo de beneficiarios, incluyendo empresas informales y formales de diferentes instituciones, requirió agrupar procesos por áreas funcionales. Esto subraya la necesidad de diseñar estrategias adaptadas a las distintas realidades y niveles de formalización de las micro y pequeñas empresas.
- **Participación y formalización:** La limitada participación de algunas micro y pequeñas empresas, especialmente las informales, destacó la importancia de promover procesos de formalización como base para fortalecer capacidades. Fomentar la conciencia sobre los beneficios de formalizarse puede mejorar la efectividad y sostenibilidad de futuras intervenciones.
- **Información y compromiso sostenido:** La falta de información actualizada y el compromiso limitado de algunas empresas presentaron desafíos en el diseño e implementación de los planes de fortalecimiento. Promover una cultura de participación y el compromiso sostenido es clave para mejorar los resultados.
- **Capacidad operativa y recursos:** La baja capacidad operativa y financiera de algunas empresas afectó la ejecución de acciones propuestas, señalando la necesidad de fortalecer la gestión interna y buscar alianzas con instituciones financieras y programas de apoyo externo.
- **Diversidad en niveles de conocimiento:** La heterogeneidad en el nivel de conocimiento y experiencia de las empresas puede limitar el impacto de los programas y requiere enfoques diferenciados para garantizar un fortalecimiento equitativo.

Recomendaciones para futuros proyectos:

- **Mayor planificación de flexibilidad:** Incluir inicialmente una cierta flexibilidad en la cantidad de beneficiarios y en los recursos asignados, para responder a solicitudes adicionales sin afectar el cronograma y la calidad del proyecto.

- Fomentar la formalización: Implementar campañas y acciones dirigidas a promover la formalización empresarial, entendiendo su impacto en el acceso a recursos y en la sostenibilidad de los emprendimientos.
- Capacitación en gestión y uso de recursos: Destacar la importancia de fortalecer las capacidades internas de las empresas, especialmente en gestión financiera y administrativa, y facilitar el acceso a recursos y financiamiento.
- Trabajo interdisciplinario y colaboración: Aprovechar el trabajo en equipo interdisciplinario y la colaboración entre diferentes actores (academia, sector público y privado) para diseñar intervenciones integradas y sostenibles.
- Seguimiento y evaluación participativa: Mantener instrumentos de seguimiento y evaluación participativos y en tiempo real, que faciliten ajustes oportunos y refuercen el compromiso de las empresas y actores involucrados.
- Aportes a la comunidad: Priorizar temas pendientes como la formalización, la innovación en gestión y tecnología, y la integración de las micro y pequeñas empresas en cadenas productivas más eficientes.
- Proyectos futuros: Sugerir el desarrollo de iniciativas de incubación de ideas, fortalecimiento de capacidades digitales y metodologías participativas de co-creación para ampliar el impacto y la sostenibilidad.

Estas experiencias demuestran que el trabajo colaborativo, la adaptación a las realidades locales, y el fortalecimiento de capacidades institucionales y empresariales son fundamentales para maximizar los beneficios de futuros proyectos en la comunidad.

19. Agradecimientos (opcional)

El equipo del proyecto de extensión “Modelos de Gestión Empresarial” expresa su más sincero agradecimiento a las instituciones y organizaciones que, con su valioso apoyo y compromiso, contribuyeron de manera significativa al desarrollo y culminación de esta iniciativa.

De manera especial, se reconoce la colaboración estratégica del Instituto Costarricense de Turismo (ICT), la Municipalidad de Siquirres, la Cámara de Comercio, Turismo e Industria de Siquirres y el Comité Sectorial Agropecuario, quienes, mediante su participación, acompañamiento técnico y apertura al trabajo conjunto, facilitaron la articulación entre la academia, las instituciones y los actores del territorio.

Su disposición para compartir conocimientos, experiencias y espacios de diálogo permitió fortalecer los procesos de aprendizaje colectivo y aportar al desarrollo de modelos de gestión empresarial más pertinentes para las realidades locales. Asimismo, su apoyo fue fundamental para la implementación de actividades, la vinculación con la comunidad y la socialización de los resultados obtenidos.

De igual manera, se extiende un especial reconocimiento a los estudiantes que participaron en el proyecto, cuyo compromiso, entusiasmo y dedicación fueron fundamentales durante las distintas etapas de ejecución. Su participación en las actividades de campo, procesos de acompañamiento a las organizaciones y acciones de sistematización de experiencias permitió enriquecer el trabajo realizado, al tiempo que fortaleció su formación académica mediante el aprendizaje práctico y el vínculo directo con las realidades del territorio.

A todas estas organizaciones y a los estudiantes involucrados, nuestro sincero agradecimiento por su valiosa contribución y por su compromiso con el fortalecimiento del desarrollo local.

20. Referencias

INEC. (19 de octubre de 2022). INEC. Obtenido de <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2011?filtertext=limon>

Marcelo, L., Rafael, H., & Guillermo, V. (2014). la situación del emprendimiento en Costa. GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR.

Monge, R., & Torres, F. (2015). The Dynamics of Entrepreneurship in Costa Rica An Analysis of Firm Entry, Exit, and Growth Rates. Inter American Development Bank.

Programa de las Naciones Unidas. (31 de OCTUBRE de 2022). PNUD. Obtenido de <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal-2021>

Ministerio de Educación Pública. (2019). INFORME ESTADÍSTICO SOBRE LA PROVINCIA DE LIMÓN. Recuperado de https://www.mep.go.cr/indicadores_edu/BOLETINES/InformeProvinciadeLimon.pdf

Informe Estado de la Nación, Costa Rica. (2020). Miradas a profundidad en oportunidades, estabilidad y solvencia económica: redes productivas en Costa Rica. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/informes/>

Firmado digitalmente
por HENRY ALBERTO
BINNS HERNANDEZ
(FIRMA)

Fecha: 2026.04.06
12:20:48 -06'00'

Nombre y firma de la persona coordinadora del proyecto