



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

# ALP V

---

ADMINISTRAR

LO PÚBLICO

5TA. COMPILACIÓN



# ALP V

ADMINISTRAR  
LO PÚBLICO  
5TA. COMPILACIÓN



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA



VICERRECTORÍA DE  
INVESTIGACIÓN



CICAP

351.07

A428a ALP V: administrar lo público, 5ta compilación. –  
San José, Costa Rica: Universidad de Costa  
Rica, Vicerrectoría de Investigación, CICAP,  
2018.  
130 páginas: ilustraciones

ISBN 978-9968-932-26-4

1. ADMINISTRACION PÚBLICA – ENSEÑANZA.  
2. CONFLICTOS DE INTERESES (FUNCIONARIOS Y  
EMPLEADOS). 3. ADMINISTRACION MUNICIPAL -  
COSTA RICA.

CIP/3221  
CC7SIBDI.UCR

Universidad de Costa Rica  
Vicerrectoría de Investigación  
Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

Diagramación: Programa de Investigación e Innovación.

Documento aprobado e impreso digitalmente en 2018.

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
San José, Costa Rica

**Administrar Lo Público** es una obra periódica del **Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)** de la **Universidad de Costa Rica (UCR)** desarrollada desde el Programa de Investigación e Innovación que tiene como propósito acercar a la comunidad universitaria, científica y a la sociedad en general, a temas de interés en el ámbito de políticas públicas, administración pública, participación ciudadana, ciencias sociales y ciencias económicas.

### COMITÉ EDITORIAL

**M.Sc. Juan Hernández Castillo**  
Coord. Gral. de Gestión

**M.Sc. Helen Campos Rojas**  
Coord. Admin.-Financiera

**Lic. Elí Sancho Méndez**  
Coord. Asesoría y Consultoría

**Licda. Gabriela Muñoz Lara**  
Coord. Educación Continua

### COMITÉ CIENTÍFICO

**Dra. Mayela Cubillo Mora**  
Directora CICAP

**Dr. Rodolfo Arce Portuguez**  
Investigador Adscrito

**Dr. Leonardo Castellón Rodríguez**  
Dir. Escuela Admón. Pública

**Dr. Orlando Hernández Cruz**  
Repr. Sist. Estudios Posgrado

**M.Sc. Andrea Vindas Lara**  
Investigadora Adscrita

**M.Sc. Roberto Guillén Pacheco**  
Investigador Adscrito

**M.Sc. Mauricio Vargas Fuentes**  
Investigador Adscrito

### COORDINACIÓN

**M.Sc. Esteban O. Mora Martínez**  
Coordinador  
Investigación e Innovación

<http://www.cicap.ucr.ac.cr>  
e-mail: [cicap@ucr.ac.cr](mailto:cicap@ucr.ac.cr)  
Tel.: (506) 2511-3748  
Montes de Oca, San José, Costa Rica  
Organización Certificada ISO 9001:2008

## Contenido

Estudio sobre las estrategias didácticas para la enseñanza de la Merceología .....	11
<i>Rodolfo Arce Portugal</i>	
El deber de gestionar el riesgo de conflictos de intereses en la administración pública ...	38
<i>Jennifer Isabel Arroyo Chacón</i>	
La gestión relacional en los gobiernos municipales de Costa Rica .....	62
<i>Melvin Obando Villalobos</i>	
Potencialidades y experiencias comunales para el fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria .....	92
<i>Joselyn Corrales Solís y Orlando J. Hernández Cruz</i>	
El proyecto de Ley Orgánica de la Administración Pública en Costa Rica: un análisis comparativo en el marco de la Reforma del Estado.....	109
<i>Andrea Gallegos Rodríguez y Rolando Bolaños Garita</i>	

# Potencialidades y experiencias comunales para el fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria

Joselyn Corrales Solís y Orlando J. Hernández Cruz<sup>21</sup>

Tema presentado: 06/07/2017

Artículo aprobado: 06/11/2017

**Resumen.** A lo largo de este artículo se busca sistematizar las potencialidades comunales planteadas por los miembros de las organizaciones de base comunitaria en el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad, así como las experiencias que han generado diferentes resultados a partir del trabajo en conjunto con las organizaciones de base comunitaria, es decir, las Asociaciones de Desarrollo, Uniones Cantonales o Zonales y Federaciones de Uniones Cantonales o Zonales, especialmente, con la Unión Cantonal de Moravia, esto con el fin de evidenciar la importancia del fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria, ya que estas deben “estimular la cooperación, participación activa y voluntaria de la población. Todo esto en un esfuerzo total para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad”. (Artículo 58 del Reglamento de la Ley N° 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad)

**Palabras Clave.** Desarrollo Local, Empoderamiento Comunal, Capacidades

Endógenas y Organizaciones de Base Comunitaria.

**Abstract.** Throughout this article it is sought to systematize the communal potentialities raised by members of community-based organizations in the Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad as well as the experiences that have generated different results from working together with community-based organizations, ie, Development Associations, Cantonal or Zonal Unions and Federations of Cantonal or Zonal Unions, especially with the Unión Cantonal de Moravia, in order to highlight the importance of strengthening community-based organizations, as these should "stimulate cooperation, active and voluntary participation of the population. All this in a total effort for the economic, social and cultural development of the community". (Artículo 58, Reglamento de la Ley N° 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad)

**Key Words.** Local Development, Communal Empowerment, Endogenous

---

<sup>21</sup> Joselyn Corrales Solís. Licenciada en Administración Pública. Programa de Desarrollo Municipal, Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública; Universidad de Costa Rica. Orlando J. Hernández Cruz. Doctor en Gobierno y Políticas Públicas. Programa de Desarrollo Municipal, Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública; Universidad de Costa Rica.

## Introducción

El desarrollo local se fundamenta en la potencialización y aprovechamiento de los recursos y capacidades endógenas de las comunidades, es así como el desarrollo local “pretende situar como punto central al ser humano y a los intereses colectivos, potenciando en su esfera diaria las capacidades de los individuos. Es un enfoque y una práctica que persigue impulsar el desarrollo endógeno, la auto-organización y el bienestar social, para lo que requiere tanto de la participación colectiva como de la intervención individual”. (Juárez, 2013, p. 12)

Considerando dicha definición, el objetivo principal de este artículo es sistematizar las potencialidades comunales y las experiencias que han generado diferentes resultados a partir del trabajo en conjunto con las organizaciones de base comunitaria, esto con el fin de evidenciar la importancia del fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria para fomentar el desarrollo local. Las potencialidades entendidas como las aspiraciones y/o acciones que se pueden convertir en una realidad dentro del ámbito comunal. A su vez, se plantea como problema ¿Cuáles son las actividades que pueden incentivar el fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria?

En Costa Rica mediante un trabajo realizado entre los miembros de las diferentes Federaciones de Uniones Cantonales y Zonales del país, el

Programa de Desarrollo Municipal (PDM) del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP), la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO) y la Confederación Nacional de Asociaciones de Desarrollo (CONADECO), se elaboró el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad (PNDC). En este se establecen las diversas potencialidades que las organizaciones de base comunitaria pueden aprovechar para “estimular la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, en un esfuerzo total para el desarrollo económico, social y cultural de sus comunidades; llevando a cabo procesos de planificación comunitaria con una amplia participación de los vecinos en todas sus etapas; y participar plenamente en los planes de desarrollo local, regional y nacional, coordinando su acción con las municipalidades, agencias del Estado y organismos internacionales, que faciliten el desarrollo de los distintos proyectos en la comunidades”. (PNDC, 2016, p. 6)

Tomando en cuenta estas potencialidades y un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Organizaciones Comunales desarrollado en el 2012 fue que desde el PDM-CICAP en conjunto con el Trabajo Comunal Universitario de la Escuela de Administración Pública (EAP) han planteado un Programa de Capacitación enfocado en empoderar a la Sociedad Civil. Este consta de tres fases de capacitación para responder a las necesidades y demandas comunales. Se concentra principalmente en temas de participación ciudadana, planificación estratégica, y diseño, formulación y

elaboración de proyectos. Esto permite que dichas organizaciones puedan aprovechar herramientas para lograr su fortalecimiento y una autogestión comunitaria, ya que esta “surge como una alternativa para que las organizaciones comunales no solo puedan detectar sus necesidades, sino que también logren buscar una solución democrática-participativa acorde con una visión de desarrollo social, económico, cultural y ambiental de la comunidad”, (Corrales, Rojas y Sancho, 2017, p. 10), sin ser estrictamente necesaria la dependencia de otras organizaciones públicas o privadas.

### **Materiales y Métodos**

Es así como para la elaboración de este artículo se realizó una revisión bibliográfica, para plantear las potencialidades identificadas en el PNDC 2016-2020, así como una sistematización de las experiencias vividas en conjunto con las organizaciones de base comunitaria desde el PDM-CICAP para evidenciar la importancia de su fortalecimiento. Dichas experiencias iniciaron desde marzo de 2014 hasta la actualidad, las cuales se enfocan en el programa de capacitación y la asesoría para la creación de la propuesta de un modelo de autogestión comunitaria.

### **Resultados**

Para iniciar con el planteamiento de las potencialidades a las que se hace alusión, se establece que estas son entendidas como las aspiraciones y/o acciones que se pueden convertir en una realidad dentro del ámbito comunal, las cuales se describen de la siguiente manera:

1. La inclusión social de los grupos vulnerables, con énfasis en tercera edad, población con capacidades reducidas, mujeres y grupos de riesgo.

Se convierte en una potencialidad del movimiento comunal, ya que este busca solidarizarse con la población principalmente vulnerable para el mejoramiento de sus condiciones de vida, además para garantizar el disfrute de los derechos tanto sociales, económicos, políticos y culturales.

Asimismo, “el movimiento comunal plantea compromisos de acción para fortalecer la participación social de las personas adultas mayores, mediante la creación de espacios físicos para la atención integral, con programas para el cuidado y el desarrollo de sus capacidades en ambientes seguros y respetuosos”. (PNDC, 2016, p. 17). También, se establecen iniciativas para asegurar la accesibilidad y seguridad de las personas con capacidades reducidas.

1. La protección e integración de la niñez, adolescencia y juventud.

Se busca la creación y fortalecimiento de comités tutelares, los cuales según el artículo 181 del Código de la Niñez y la Adolescencia, estos deben colaborar con la asociación de desarrollo comunal en la atención pertinente y prioritaria de todos los aspectos relativos a las personas menores de edad y velar por el resguardo efectivo de los derechos y garantías de estas personas dentro de la jurisdicción de la asociación de desarrollo comunal.

2. La promoción de la salud en los ámbitos locales y regionales.



Esta se vuelve un eje esencial que se vincula con el posicionamiento de una agenda cultural, deportiva y recreativa en el movimiento comunal. Se formulan estrategias que permitan la prevención de enfermedades, así como recuperar y mejorar los espacios públicos para la recreación, cultura y deporte. Esto con el propósito de promover estilos de vida saludables desde la niñez hasta la tercera edad. Esta potencialidad se puede explotar aún más, si estas organizaciones logran establecer alianzas con los Comités Cantonales de Deporte y Recreación para llevar a cabo acciones en conjunto que beneficien a la población en general.

### 3. El fortalecimiento de la seguridad comunitaria.

Es un aspecto fundamental para ser abordado desde las bases comunitarias, donde se pretende desarrollar acciones preventivas y “alinearse y sumar esfuerzos con los entes rectores en la materia, para asegurar una cultura respetuosa del marco de derechos y del principio de legalidad, además de potenciar sinergias. En ese sentido, se propone la ampliación de la participación social en los esfuerzos por fortalecer la seguridad, mediante el impulso de programas de seguridad comunitaria, en coordinación con la Fuerza Pública” (PNDC, 2016, p. 18).

### 4. La generación de oportunidades para el sector productivo.

Este es un llamado al movimiento comunal, debido a que se genera la posibilidad para la creación de empresas socio-productivas y encadenamientos que

sean fuentes de ingresos para las Asociaciones y permitan la apertura de nuevos empleos en las comunidades para promover el desarrollo económico local. Además, no se puede omitir el hecho de “desarrollar programas para facilitar el acceso a empleo, mediante bolsas y ferias de empleo, contemplando la necesaria articulación con el sector privado e institucional y el brindar apoyo para proyectos productivos y encadenamientos, en áreas de comercialización y participación competitiva en el mercado, mediante la promoción, el apoyo logístico, entre otros”. (PNDC, 2016, p. 20).

### 5. El fortalecimiento del turismo sostenible.

Es otra opción para dinamizar la economía local, utilizando de manera racional los recursos naturales, culturales y locales. Dicho fortalecimiento se vincula con la gestión integral de residuos sólidos, la Ley para la Gestión Integral de Residuos N° 8839, establece dicha gestión como una responsabilidad compartida por todos los actores, sean estos productores, generadores, consumidores, gestores, autoridades públicas o público en general. (PNDC, 2016, p. 21).

En este sentido, es necesario que las organizaciones de base comunitaria se comprometan a promover la existencia de un buen sistema de gestión integral de residuos sólidos. Realizar alianzas con diferentes actores, tales como las municipalidades, empresas privadas, centros de salud, entre otros, ya que, al no contar con estas, existe la probabilidad de

una afectación directa o indirecta de la salud y el bienestar de la población.

A su vez, tal como se establece en el Plan Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2016-2021, se generan los costos externos ambientales de los residuos que suelen ser muy altos y difíciles de calcular o estimar, entre ellos:

- Los costos ambientales, como la contaminación del suelo y de las aguas subterráneas y superficiales producto de la percolación y escorrentía superficial. También, se contribuye con el calentamiento global, principalmente por medio de la descomposición anaeróbica que genera emisiones de gases de efecto invernadero como el metano y el dióxido de carbono.
- Los costos de salud, originados por epidemias y enfermedades derivadas de una mala gestión de residuos como la proliferación de mosquitos que transmiten enfermedades, moscas, aves de carroña, entre otros.
- Los costos relacionados con la pérdida de valor del patrimonio paisajístico y su impacto negativo en actividades inmobiliarias, comerciales, de ocio y de turismo.
- Los costos económicos asociados al incremento del impacto de situaciones adversas originadas por eventos hidrogeometeorológicos.

#### 6. La protección del recurso hídrico

Por esta razón, proponen “el desarrollo de programas de reforestación y protección de fuentes de agua, y la contribución por participación directa o por colaboración, en la construcción y operación de plantas de tratamiento de aguas residuales”. (PNDC, 2016, p. 22).

#### 7. La promoción de la inclusión social de jóvenes y mujeres en el movimiento comunal.

Esto puesto que “se revela la necesidad de la renovación de liderazgos, y de una mayor participación de las nuevas generaciones y de mujeres en las asociaciones. Se plantea la necesidad de que dicha participación se incentive a partir de acciones de apertura concretas y continuas, como la definición de cuotas mínimas dentro de las Juntas Directivas y la inclusión permanente de líneas de acción para el trabajo específico con estos grupos” (PNDC, 2016, p. 22).

Uno de los esfuerzos para incentivar la participación juvenil en los espacios comunitarios se representa por medio del Proyecto de Ley: Reforma a la Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad, N° 3859 del 07 de abril de 1967, y sus reformas, para el fortalecimiento de la participación joven en el movimiento comunal, presentado en el 2016 para modificar el artículo 21 de la Ley N° 3859 sobre el Desarrollo de la Comunidad, este garantizaría la participación de al menos una persona joven según la definición contenida en la Ley General de la Persona Joven N° 8261, y la representación paritaria de ambos sexos en las juntas directivas de las asociaciones de desarrollo.

8. El mejoramiento de capacidades de gestión del movimiento comunal.

Esto mediante la capacitación y asesoramiento para potencializar las competencias y habilidades de los miembros de las organizaciones de base comunitaria, “se espera que de manera complementaria al desarrollo de los programas y actividades de capacitación y fortalecimiento organizativo, se canalicen recursos hacia la habilitación de espacios adecuados para impartir dichas capacitaciones, sea mediante el aprovechamiento de espacios existentes, sea mediante la construcción de la

infraestructura nueva. Asimismo, se comprende la necesidad de contar con un equipamiento adecuado, aprovechando las nuevas tecnologías en procesos inclusivos y contextualizados”. (PNDC, 2016, p. 23)

Ahora bien, considerando cada una de estas potencialidades, desde el PDM-CICAP, se han llevado a cabo diferentes actividades o se pretende realizar esfuerzos para que estas sean una realidad dentro de las organizaciones de base comunitaria. Las cuales se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 1.** Actividades realizadas por el CICAP según potencialidad y clasificación

Potencialidad	Clasificación de la Potencialidad	Actividades realizadas o por realizar desde el PDM-CICAP
Inclusión social de los grupos vulnerables, con énfasis en tercera edad, población con capacidades reducidas, mujeres y grupos de riesgo	Social	Realización de conversatorios sobre la importancia de incentivar la inclusión de estos grupos sociales dentro del movimiento comunal.
Protección e integración de la niñez, adolescencia y juventud	Social	Existe acercamiento con el Proyecto Estado de los Derechos de la Niñez y la Adolescencia de la Universidad de Costa Rica, para que a partir de los resultados obtenidos en el año 2017 se puedan generar actividades de divulgación en los gobiernos locales. Además, se trabaja en la campaña #YoParticipo en la cual el PDM-CICAP promociona los espacios donde las personas jóvenes se pueden involucrar en beneficio del desarrollo social y político.
Promoción de la salud en los ámbitos locales y regionales	Social	En este tema aún no se ha trabajado.
Fortalecimiento de la seguridad comunitaria	Social	Asesoramiento para la creación de políticas de seguridad y planes preventivos, los cuales se construyan de manera participativa y

Potencialidad	Clasificación de la Potencialidad	Actividades realizadas o por realizar desde el PDM-CICAP
		conjunta entre las comunidades y los Gobiernos Locales.
Generación de oportunidades para el sector productivo	Económica	Capacitación y asesoramiento para la formulación de proyectos socio productivos dentro de las comunidades.
Fortalecimiento del turismo sostenible	Ambiental	En este tema aún no se ha trabajado.
Protección del recurso hídrico	Ambiental	Asesoramiento para la elaboración de un seminario de graduación donde se analizarán las prácticas de Gestión Integral del Recurso Hídrico en los Acueductos Municipales de Costa Rica.
Promoción de la inclusión social de jóvenes y mujeres en el movimiento comunal	Social	Divulgación y promoción sobre la importancia de que los jóvenes participen en el movimiento comunal, mediante la campaña #YoParticipo, la cual busca informar sobre los espacios que disponen los jóvenes para incidir en el desarrollo de sus comunidades y el futuro de sus cantones, y divulgar los esfuerzos que realizan otros jóvenes por el bienestar de sus comunidades.
Mejoramiento de capacidades de gestión del movimiento comunal	Social	Capacitación mediante el Programa "Empoderamiento de la Sociedad Civil para potenciar el Desarrollo Local", el cual consta de 3 fases y fue diseñado a raíz de las necesidades presentes en el movimiento comunal. Charlas informativas para dar a conocer los lineamientos y proyectos establecidos en el PNDC, y así sensibilizar sobre la importancia de la implementación de dicho plan nacional. Cursos sobre el diseño de la estrategia de implementación de los Planes Regionales de Desarrollo de la Comunidad, los cuales son parte del PNDC. Asesoramiento para la creación de una propuesta de un Modelo de Autogestión Comunitaria, para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades del país.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Uno de los resultados de estas actividades, es que han sido de apoyo para las organizaciones de base comunitaria con el fin cumplir con ciertas

acciones que responden al PNDC. Además, son esfuerzos que estas organizaciones utilizan para fortalecer su gestión a nivel comunal.

De la misma manera, considerando que el movimiento comunal requiere de mayores conocimientos y herramientas para fortalecer su gestión es que se han llevado a cabo actividades de capacitación y formación desde el PDM-CICAP en conjunto con la Escuela de Administración Pública (EAP), ambos de la Universidad de Costa Rica, mediante su Trabajo Comunal Universitario “Empoderamiento de la Sociedad Civil para potenciar el Desarrollo Local”. Esto con el fin de integrar esfuerzos y fortalecer las competencias y capacidades dentro de las comunidades para orientar el camino hacia la autogestión comunitaria.

En el año 2012 producto de un diagnóstico realizado en el marco del Seminario de Graduación: “Propuesta de un modelo de gestión para la implementación de la gobernanza democrática en los gobiernos municipales de Costa Rica, a partir del caso de estudio: Municipalidad de Moravia”, de los alumnos egresados Nancy Artavia, Jazmín Calderón, Carlos Jiménez, y Melvin Obando de la Escuela de Administración Pública, se detectaron diversas necesidades de capacitación en conjunto con la Junta Directiva de la Unión Cantonal de Asociaciones de Moravia (UCAMO). Esta fue la semilla para impulsar una iniciativa que reuniera todos los requerimientos para brindar capacitaciones a las organizaciones de base comunitaria, que en muchos casos no cuentan con los recursos económicos para asumir los costos de programas de capacitación.

Es así como desde enero de 2014, un

grupo de estudiantes diseñaron, formularon e impartieron los temas de capacitación que conforman la Fase #1 brindada a la UCAMO, donde hubo una convocatoria permanente de más de 45 participantes provenientes de diferentes comunidades del cantón de Moravia, tales como: Jardines de Moravia, San Antonio, Los Sitios, La Trinidad, Villa Margarita, El Alto, San Jerónimo, San Martín, Saprissa, San Rafael, Isla y Sagrado Corazón.

La agenda de capacitación formulada se centró en brindar nueve temas que las organizaciones de base comunitaria deben conocer, ya que a pesar de que son entes que se rigen por las normas del derecho privado, son entidades de interés público (artículo 11 Reglamento de la Ley 3859). Por lo tanto, tienen una vinculación con la Administración Pública. Los temas que conforman dicha agenda son: Administración Pública en general (aspectos básicos), marco legal de la Administración Pública, empoderamiento comunitario, participación ciudadana, planificación estratégica, y participativa, presupuestos públicos y municipales y alianzas público-privadas para el desarrollo, los cuales responden a las necesidades de capacitación detectada en el diagnóstico realizado en el 2012.

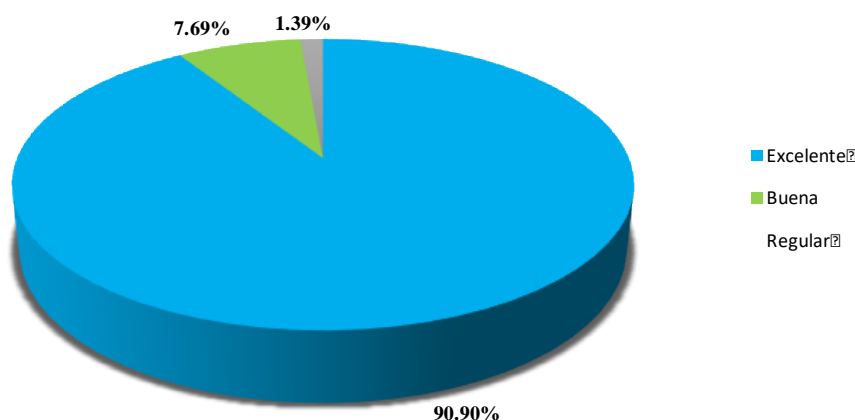
La primera experiencia con estas capacitaciones fue muy satisfactoria, esto fue reflejado en los resultados de las encuestas de satisfacción que los participantes completaban al finalizar cada una de las sesiones. Los resultados arrojaron que las capacitaciones fueron excelentes en un 90,90%, buenas en un 7,69% y regulares en un 1,39%, por lo tanto, si se suman los porcentajes de “excelentes” y “buenas” se concluye que

hubo un grado de satisfacción de un 98,59%.

Es así como resultado de esta satisfacción se inició un proceso de divulgación de organización en organización, ya que los miembros de la UCAMO quedaron complacidos con las

capacitaciones recibidas. Esto permitió llegar a otras comunidades que presentan la necesidad de conocer más allá sobre el campo de acción donde se encuentran inmersas, es decir, la Administración Pública. En la siguiente figura se demuestran los resultados obtenidos.

**Gráfico 1.** Resultados de la encuesta de satisfacción, capacitaciones brindadas a la UCAMO 2014



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Producto de la demanda generada por el interés demostrado en los miembros de las organizaciones comunitarias, se crearon dos fases de capacitación, la Fase #2: “Consolidación de las Organizaciones de Base Comunitaria para potenciar el Desarrollo Local”, que busca fortalecer las capacidades a nivel interno de las organizaciones para mejorar la gestión de estas y la Fase #3: “Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos”, donde su propósito es que los miembros de las organizaciones puedan materializar sus ideas e iniciativas por medio de proyectos sociales, culturales, deportivos o bien socio productivos que provoquen un efecto dentro de las comunidades para propiciar bienestar general.

Dichas fases se imparten a las organizaciones que recibieron las capacitaciones relacionadas con la Fase #1, ya que el objetivo principal de estas es generar un efecto que potencialice las capacidades de los miembros de estas organizaciones de una manera integral. Como se puede notar, cada una de las fases fue creada en un sentido lógico, donde los temas de la Fase #1 son necesarios para comprender y poner en práctica las herramientas que se explican en la Fase #2, y, así sucesivamente.

Es así como este programa de capacitación se va extendiendo alrededor del país. En un primer momento los esfuerzos se concentraron en la provincia

de San José, pero tiempo después se logró llegar hasta Guanacaste, Puntarenas, Cartago, Heredia, Alajuela y Limón, es decir, se ha logrado alcanzar una cobertura nacional.

Según el registro de asistencia de los participantes capacitados desde marzo de 2014 a agosto de 2017, el PDM-CICAP junto con la EAP, han logrado capacitar 1444 líderes comunales alrededor del país. Esto ha sido posible, ya que en los tres períodos de matrícula del TCU por año (I semestre, II semestre y III semestre) se brindan 2 fases de capacitación a 5 organizaciones de base comunitaria, es decir, por año se brindan 30 fases de capacitación a 15 organizaciones, donde en promedio asisten entre 25 a 30 participantes.

Es necesario recalcar que los estudiantes que matriculan el TCU de la EAP antes de brindar las capacitaciones deben de realizar un proceso de capacitación por parte de los funcionarios del PDM-CICAP, los cuales también coordinan unas simulaciones para que los estudiantes se preparen e impartan un tema de capacitación donde se les otorgan observaciones u oportunidades de mejora al momento de capacitar a los miembros de las organizaciones de base comunitaria.

En este proceso han participado 118 estudiantes, los cuales generalmente se encuentran cursando el tercer año de diversas carreras, tales como: Administración Pública, Administración Aduanera y Comercio Exterior, Archivística, Derecho, Ingeniería Industrial, Educación no Formal, Estadística, Administración de Negocios y

Salud Ambiental.

Por otra parte, a lo largo del camino se han enfrentado retos al momento de capacitar a las diferentes provincias del país, principalmente por el factor económico, puesto que los costos de hospedaje y alimentación para dirigirnos a zonas más alejadas al Gran Área Metropolitana son altos y se cuenta con un presupuesto limitado. Sin embargo, esto no ha sido una limitante para continuar con los procesos de capacitación. Siempre se busca de una u otra manera llegar a acuerdos con las organizaciones que cuentan con las condiciones para apoyar económicamente algunas de estas giras, lo que produce que se minimicen los costos. Las ganas, el entusiasmo y el interés de capacitar a las comunidades han sido fundamentales para buscar estrategias o alternativas que funcionen para contrarrestar cualquier tipo de reto que se presente en el camino.

Además, este programa de capacitación le ha permitido a los participantes comprender el contexto en el cual se desenvuelven, así como fortalecer su gestión a nivel comunal y formular proyectos en pro de sus comunidades, a su vez ha generado que la mayoría de estudiantes se sientan identificados con la realidad comunal y se interesen en continuar apoyando este programa, esto se evidencia en los informes finales que los estudiantes brindan al concluir su TCU y al momento de que algunos estudiantes deciden acompañar a las giras que se realizan, sin importar que hayan finalizado su TCU.

Ahora bien, otra de las experiencias que se desarrolló mediante la asesoría del PDM fue la creación de una propuesta de un modelo de autogestión comunitaria, específicamente, en la UCAMO, esto como una alternativa para potenciar el desarrollo de las organizaciones de base comunitaria.

## **Discusión**

Las organizaciones de base comunitaria son la población objetivo por la cual nace la iniciativa de impulsar acciones para que estas puedan ejercer una mejor gestión de los recursos con los que cuentan y así puedan cumplir con los objetivos, metas y fines por los cuales fueron creadas.

Estas acciones se pueden operacionalizar mediante este modelo de autogestión comunitaria propio de Costa Rica, ya que no existe evidencia que demuestre su aplicación en el país. Sin embargo, en algunas comunidades las personas se encuentran organizadas y se autogestionan de forma empírica, sin contar con una estructura formal o modelo en el cual apoyarse o ampliar sus conocimientos sobre el tema.

Ahora bien, según Corrales, Rojas y Sancho (2017), citando a Francés y Carrillo, la autogestión se entiende como:

Un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o necesidades básicas que le son propios y que a través de una organización puede defenderlos expresándolos con efectividad en la práctica cotidiana, basándose en una conducción autónoma y en una coordinación con los intereses y acciones de otros grupos, este concepto por

supuesto lleva implícito la planificación, democracia participativa y desarrollo sustentable. (p. 10)

La autogestión comunitaria es un proceso mediante el cual se desarrolla la capacidad individual o de un grupo para identificar los intereses o las necesidades básicas. Es una herramienta eficaz probada, que exalta la utilización de los mejores valores del individuo y de los grupos, situándolos en mejor posición para enfrentar y resolver sus problemas comunes, donde la auto organización social y comunitaria toma en sus propias manos la tarea de resolver sus necesidades (Martínez, s.f., p.1).

Además, supone la existencia de una participación ciudadana activa y plena, de manera que los grupos interesados tengan la potestad de interactuar con los representantes del poder, o bien actuar por su propia cuenta de acuerdo con las posibilidades que le sean brindadas por parte del sistema democrático, toda vez que estos puedan llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de sus necesidades de acuerdo con sus intereses.

Uno de los elementos claves para que el modelo de autogestión comunitaria sea exitoso, es brindar a las comunidades programas de capacitación y formación en temas que son básicos y esenciales dentro de la Administración Pública. Esto con el fin de transmitirles conocimientos, herramientas e instrumentos y fortalecer sus competencias para lograr la autogestión de las comunidades y, de esta manera, minimizar la dependencia que estas puedan tener hacia otras instituciones públicas. Es por esto por lo que el programa de capacitación



expuesto anteriormente viene a coadyuvar a que las organizaciones de base comunitaria puedan autogestionarse.

Por esta razón, el modelo de autogestión fue elaborado a partir de la realidad y experiencias internacionales donde se ha logrado implementar un modelo de este tipo. Posteriormente se aplicaron una serie de instrumentos en la UCAMO para conocer las posibilidades de llevar a cabo este modelo y las áreas de mejora o ajustes que se debían realizar para que las organizaciones de base comunitaria pudieran materializar las ventajas que el modelo les otorga.

Como resultado de esta asesoría se planteó este modelo, el cual se conforma por pilares, factores claves de éxito y principios. Los pilares (Acción Comunitaria y Planificación) son denominados de esa forma por cimentar las bases del modelo, la autogestión comunitaria debe fundamentarse en ellos y no podría ser posible su implementación sin comprobar su existencia práctica.

Referente a los factores claves (Organizaciones de Base Comunitaria, Capital Social, Diagnóstico Participativo de Necesidades y Alianzas Estratégicas), es importante destacar que dichos componentes son áreas en las cuales el modelo de autogestión permitirá generar los resultados que fueron identificados en la revisión de experiencias a nivel nacional e internacional, asegurando un desempeño efectivo de la organización que implemente dichos factores.

Por otra parte, los principios (Solidaridad, Eficacia, Eficiencia y Economía) son

aquellos valores o cursos de acción que orientan y encaminan el trabajo de la organización de acuerdo con la autogestión comunitaria, según lo establecido en el marco teórico y análisis de experiencias revisadas previamente. (Corrales, Rojas y Sancho, 2017, p. 57)

En resumen, el modelo de autogestión comunitaria se visualiza en la figura 1.

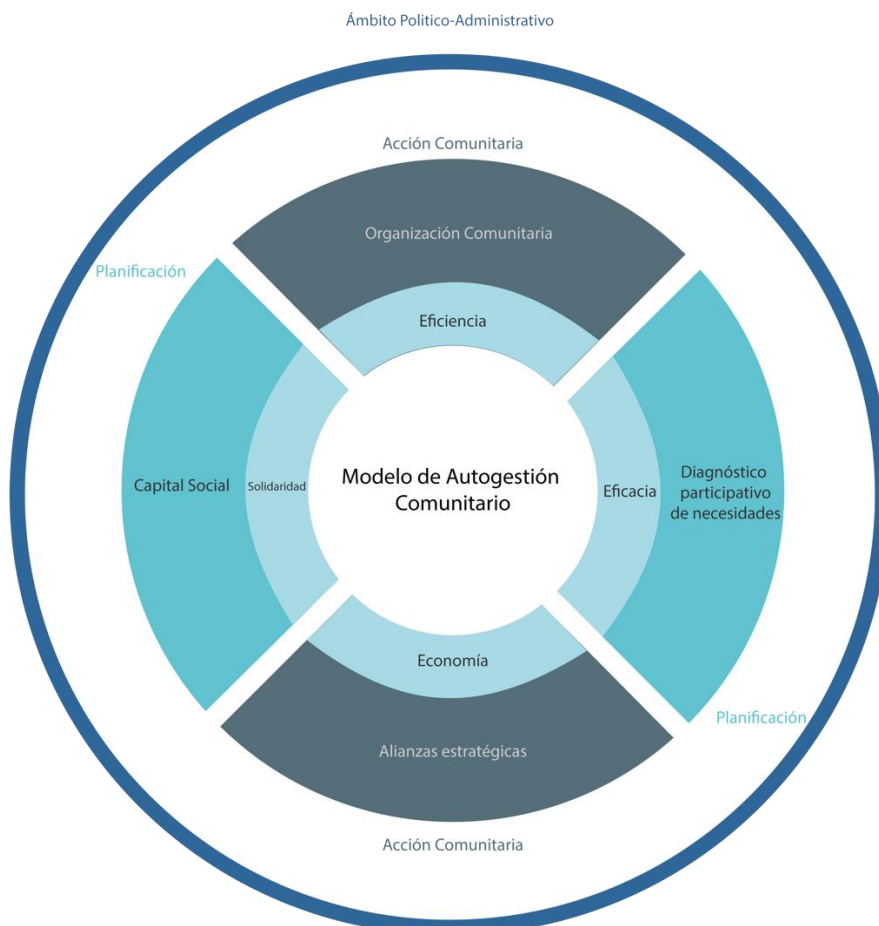
En este caso, el pilar de Acción Comunitaria, se encuentra ligado a los factores de Organización Comunitaria y Alianzas Estratégicas, porque dichos factores representan la participación activa que debe forjarse, tanto a lo interno de la organización mediante la promoción de nuevos líderes comunales y resultados óptimos, como por la búsqueda activa de nuevas sinergias que faciliten y maximicen el uso de los recursos en el caso de las alianzas; a su vez, los principios que intervienen en esta relación son la eficiencia y la economía. (Corrales, Rojas y Sancho, 2017, p. 59)

Por otro lado, el pilar de Planificación se vincula a los factores de Capital Social y Diagnóstico Participativo de Necesidades, ya que la planificación debe ser el instrumento que vincule los intereses y necesidades de los habitantes de la comunidad por medio de un diagnóstico que esté orientado a promover la participación de los líderes comunales y demás actores públicos y privados de la comunidad, para generar y validar propuestas según los criterios de los propios afectados. Con esto se lograría aumentar la confianza con respecto al quehacer organizacional, establecer corresponsabilidades de los líderes con los principios que tienen una relación con los

factores mencionados son: la solidaridad y la eficacia. Por último, todos estos elementos se inscriben dentro de un ámbito político-administrativo, el cual debe ser considerado al momento de

implementar el modelo. (Corrales, Rojas y Sancho, 2017, p. 60)

**Figura 1.** Modelo de Autogestión Comunitaria



Fuente: Corrales, Rojas y Sancho, 2017.

Es importante destacar que el modelo no es estático, por el contrario, es un modelo dinámico que puede ajustarse a las realidades de las diferentes organizaciones de base comunitaria. Además, sus elementos no son excluyentes ni definitivos, sino que pueden existir cuantos elementos ayuden

a reforzar la acción comunitaria de autogestión. (Corrales, Rojas y Sancho, 2017, p. 61)

Las organizaciones de base comunitaria deben fortalecer las relaciones con los diferentes actores sociales, esto con el propósito de establecer alianzas

estratégicas que le permitan realizar proyectos o actividades que causen mayor efecto o impacto al desarrollo del cantón. Además, este fomenta las opciones para llevar a la realidad las potencialidades existentes dentro del movimiento comunal, puesto que de una manera integral se pueden sumar esfuerzos para trabajar en pro de estas.

De la misma manera, lo relevante de llevar a cabo este modelo dentro de las organizaciones que pertenecen al movimiento comunal es que les permitirá organizarse, planificar, presupuestar, ejecutar acciones o proyectos de una manera independiente y efectiva, puesto que la idea principal es que cada organización logre optimizar el uso de los recursos con los que cuentan y potenciar el desarrollo local en las comunidades. No obstante, la autogestión comunitaria no debe convertirse en un fin en sí mismo, sino más bien en un medio de constante evolución y mejoramiento para satisfacer las necesidades y demandas presentes en las comunidades y de esta manera lograr impulsar un desarrollo endógeno integral. (Corrales, Rojas y Sancho, 2017, p. 158)

## **Conclusiones**

Una de las preguntas por responder dentro del proceso que el PDM-CICAP ha realizado en conjunto con la EAP-UCR es, ¿cómo la autogestión comunitaria puede incidir en las potencialidades de las organizaciones costarricenses empoderadas?

Para responder esta pregunta es necesario reflexionar en cómo el enfoque puede incidir en las potencialidades antes

mencionadas. Pues como se ha señalado, estas potencialidades son aspiraciones de las propias comunidades, aunque cabe destacar que antes del Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad del 2016, las comunidades tenían claro sus aspiraciones, pero bajo un enfoque asistencialista. Esto porque se esperaba que organizaciones públicas como DINADECO plantearan las soluciones.

Bajo el enfoque de la autogestión comunitaria lo que se busca es cambiar el balance en la responsabilidad no solo por fijar la demanda, sino por ser parte de la solución. Para que las organizaciones de base comunitaria se empoderen más allá de formular demandas, estas deben cambiar su forma de gestión. El modelo planteado por Corrales, Rojas y Sancho (2017), trae a la discusión el nivel de formalidad que deberían tener las organizaciones previo a dar un giro para convertirse en soluciones reales para sus comunidades sin requerir de la asistencia de autoridades en los diferentes niveles de gobierno.

La autogestión comunitaria plantea un reto importante, el cambio de paradigma sobre para qué fue organizada la comunidad. Una reflexión que cada organización debe llegar a plantearse, ya que, con la utilización del modelo, la función de la organización debe cambiar para reenfocarse y trabajar en las soluciones a los problemas que previamente han identificado. Con el modelo se espera que las organizaciones de base comunitaria puedan mejorar en su gestión ordinaria para capitalizar sus recursos y ponerlos a disposición de las soluciones que hayan identificado.

El modelo planteado por Corrales, Rojas y Sancho (2017) permitirá alinear los planes de trabajo, precisar en los diagnósticos comunitarios y tener los inventarios de recursos a disposición de la organización de base comunitaria. Por lo tanto, en los trabajos que realiza el PDM-CICAP junto a la EAP-UCR deberá enfocarse en el desarrollo de la autogestión comunitaria con énfasis en el planteamiento de acciones que permitan la consecución de las potencialidades resaltadas en el presente trabajo.

Una vez estas organizaciones logren formalizar el modelo de autogestión con los resultados y recursos que obtengan del proceso, podrían contar con una mayor probabilidad de incidir en las potencialidades señaladas. Teniendo presente que no todas las potencialidades están en el ámbito de competencia de las organizaciones de base comunitarias, estas sí podrían estar en la capacidad de fiscalizar los procesos que realicen los actores competentes en resolver las demandas que estas plantean en el Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad (2016).

Por ello, las organizaciones de base comunitaria deberían comenzar por mejorar procesos de planificación para que la acción comunitaria sea efectiva en lo que se pretende resolver. A su vez, se debe fortalecer la organización en sí misma, con el capital humano que pueda identificar del proceso de levantamiento del capital social. De igual forma, se debe focalizar la atención de las prioridades de su comunidad, pero valorando la posibilidad de incidir en algunas de las potencialidades identificadas.

Por último, la intervención de una comunidad empoderada por utilizar el modelo de autogestión debe tener presente los límites de competencia de cada actor involucrado en alcanzar las potencialidades mencionadas. Incluso, tener presente que la autogestión involucra un compromiso mayor y más recursos de diversos tipos que no solo son aquellos que DINADECO les puede brindar mediante la distribución establecida por Ley o por la presentación de proyectos. La autogestión implica responsabilizarse más por el desarrollo de su comunidad, las otras comunidades, el cantón y el país en sí mismo, siendo un movimiento comunal dinámico y estratégico. Así, el modelo de autogestión y las experiencias comunales permitirán el desarrollo de acciones en cuanto a las potencialidades, lo que podría dar como resultado el fortalecimiento de las organizaciones de base comunitaria.

### **Lista de referencias**

- Artavia, N., Calderón, J., Jiménez, C. y Obando, M. (2012). Propuesta de un modelo de gestión para la implementación de la gobernanza democrática en los gobiernos municipales de Costa Rica, a partir del caso de estudio: Municipalidad de Moravia. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración Pública). Universidad de Costa Rica, San José.
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1967). Ley No. 3859 Sobre el Desarrollo de la Comunidad, Recuperado de: <http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file>

- &func=get&tid=8&fid=doc\_digital&pid=15
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1998). Código de la Niñez y la Adolescencia. Recuperado de: [http://www.oas.org/dil/esp/codigo\\_ninez\\_adolescencia\\_costa\\_rica.pdf](http://www.oas.org/dil/esp/codigo_ninez_adolescencia_costa_rica.pdf)
- Caride, J., Iñiguez, L., Montenegro, M., Codern, N., Taranilla, M., Llobet, M., Montenegro, K. y Cortés, F. (2006). Miradas y diálogos en torno a la acción comunitaria. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=Kca49Lyo50UC&pg=PA74&dq=que+es+investigacion+accion+participativa&hl=es&sa=X&ei=Fu7zVP3HNMOaNrS6hKAJ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20investigacion%20accion%20participativa&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=Kca49Lyo50UC&pg=PA74&dq=que+es+investigacion+accion+participativa&hl=es&sa=X&ei=Fu7zVP3HNMOaNrS6hKAJ&redir_esc=y#v=onepage&q=que%20es%20investigacion%20accion%20participativa&f=false)
- Carrillo, A. (2008). Bases para la construcción de un modelo de autogestión comunitario como estrategia de desarrollo social y económico del Municipio de Riohacha, Departamento de la Guajira. Tesis inédita de Especialista en Gerencia Pública. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia.
- Corrales, J. Hernández, O. (2017). *Informe consolidado de las experiencias vividas por medio del Programa de Capacitación brindado por el PDM del CICAP y la EAP*. (Documento sin publicar).
- Corrales, J., Rojas, C. y Sancho, A. (2017). *Propuesta de un modelo de autogestión comunitaria para el desarrollo y fortalecimiento de las comunidades en Costa Rica a partir del caso de estudio de la Unión Cantonal de Asociaciones de Moravia (UCAMO)*. (Seminario de Graduación para optar por el grado académico de licenciatura en Administración Pública). Universidad de Costa Rica, San José.
- Cruz, J.M. (2008). Capital social en las Américas: La participación en la solución de problemas comunitarios. Recuperado de: <http://www.vanderbilt.edu/lapop/insights/I0805es.pdf>
- Francés, F. & Carrillo, A. (2008). Guía metodológica de los presupuestos participativos. Recuperado de: [http://www.juntadeandalucia.es/administracionlocalyrelacionesinstitucionales/ocms/ocms/leyparticipacionciudadana/ficheros/t\\_prepar\\_guia\\_metodologica.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/administracionlocalyrelacionesinstitucionales/ocms/ocms/leyparticipacionciudadana/ficheros/t_prepar_guia_metodologica.pdf)
- Gomà, R. (2008). La acción comunitaria: transformación social y construcción de ciudadanía. Recuperado de <http://www.eduso.net/res/?b=10&c=90&n=251>
- Hernández, O. (2012). Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para Organizaciones Comunales. (Documento sin publicar).
- Jiménez, G. (2005). Desarrollo comunal en Costa Rica. Una simbiosis entre el Estado y la comunidad organizada. Recuperado de: [http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=19&fid=doc\\_digital&pid=6](http://www.dinadeco.go.cr/index.php?module=Pagesetter&type=file&func=get&tid=19&fid=doc_digital&pid=6)
- Juárez, G. (2013). Revisión del Concepto de Desarrollo Local desde una Perspectiva Territorial. Revista

- Líder Vol. 23. 2013, pp 9-28.  
 Recuperado de:  
[http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023\\_Juarez\\_pp9\\_28.pdf](http://ceder.ulagos.cl/lider/images/numeros/23/1.-LIDER%2023_Juarez_pp9_28.pdf)
- Martínez, A. (s.f). *Autogestión Comunitaria*. Recuperado de:  
[academic.uprm.edu/amartinez/HTMObj-61/AUTOGESTI\\_N\\_COMUNITARIA.doc](http://academic.uprm.edu/amartinez/HTMObj-61/AUTOGESTI_N_COMUNITARIA.doc)
- Mora, M. y Campos, I. (1989). La intervención en problemas comunales: DINADECO y las organizaciones comunales. *Revista Ciencias Sociales*, 42(1), 31-41. Recuperado de:  
<http://163.178.170.74/wp-content/revistas/42/mora.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo de la Comunidad. (2016). San José, Costa Rica. Recuperado de:  
<http://www.dinadeco.go.cr/sitio/ms/1%20Quienes%20Somos/1.3%20Consejo%20Nacional%20de%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad/1.3.2%20Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20de%20la%20Comunidad/1.3.2.1%20Plan%20Nacional/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%20DE%20LA%20COMUNIDAD%202016-2020.pdf>
- Plan Nacional para la Gestión Integral de Residuos 2016-2021 (2016). San José, Costa Rica. Recuperado de  
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/biblioteca-de-archivos/sobre-el-ministerio/politcas-y-planes-en-salud/planes-en-salud/3025-plan-nacional-para-la-gestion-integral-de-residuos-2016-2021/file>