



Dossier



Estrategias y desafíos para la autogestión en asociaciones de desarrollo comunal en Puntarenas

Strategies and Challenges for Self-Management in Community Development Associations in Puntarenas

Yeison Lizano Rojas¹

Recibido: 08/08/2025 • Aceptado: 02/10/2025

Publicado: 01/01/2026

Resumen

En el presente artículo se analizan los factores que inciden en el éxito y en la efectividad operativa de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas, Costa Rica. Para ello, se empleó una metodología descriptiva con enfoque mixto y se aplicaron encuestas y entrevistas estructuradas a miembros de juntas directivas y a otros actores clave del territorio. Los resultados revelan que el 66,6 % de las asociaciones cuentan con planificación estratégica, aunque persisten limitaciones en procesos de monitoreo, evaluación y participación comunitaria. Entre las prácticas exitosas se identifican la diversificación de ingresos, las alianzas estratégicas y la paridad de género en las juntas directivas. En el estudio se concluye que la planificación colaborativa, la comunicación efectiva y la corresponsabilidad entre el Estado y la comunidad son esenciales para impulsar un desarrollo local inclusivo y sostenible.

Palabras clave: acción comunitaria, comunidad, desarrollo participativo, gobernabilidad, participación comunitaria.

Abstract

This research analyzes the factors that influence the success and operational effectiveness of community development associations in the First District of Puntarenas. A descriptive, mixed-method approach was applied through surveys and structured interviews with board members and key stakeholders. Findings indicate that 66.6 % of the associations have a strategic plan, although limitations remain in monitoring, evaluation, and community participation processes. Successful practices include income diversification, strategic alliances, and gender parity in governing boards. The study concludes that collaborative planning, effective communication, and shared responsibility between the State and the community are essential to promote inclusive and sustainable local development.

Keywords: community action, community, participatory development, governance, community participation.

1 Extensionista-Investigador de la Universidad Estatal a Distancia. Costa Rica; Magíster en extensión para el desarrollo sostenible por la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica; Licenciado en Ciencias de la Educación por la Universidad Castro Carazo; <https://orcid.org/0009-0003-4301-0014>; ylizano@uned.ac.cr

Introducción

El tema de la organización comunal y el trabajo en equipo es importante en la consecución de los distintos objetivos de un pueblo o de una comunidad. En este sentido, existen distintos mecanismos, entidades, instituciones y organizaciones que realizan esfuerzos para llevarlo a cabo. Las asociaciones de desarrollo comunal (ADC) son un tipo de estructuras de organización social que cumplen funciones importantes y necesarias en la toma de decisiones para buscar soluciones a diferentes necesidades que pueden estar presentes en las comunidades.

Para Arévalo Bonilla y Quesada Sancho (2020, 3), “la organización comunal es una instancia que lidera e impulsa procesos para solventar necesidades de carácter social, cultural, económico, ambiental y tecnológico, buscando así el desarrollo local, específicamente a nivel de los territorios conocidos como vecindarios, barrios o comunidades”. En este sentido, el tipo de organización comunal que promueven las ADC benefician la acción participativa de la ciudadanía y su autogestión para solventar problemáticas.

Es pertinente acotar que, si bien se han realizado distintas investigaciones sobre el comunalismo en Costa Rica, y existen variedad de tesis de estudios de caso sobre asociaciones de desarrollo comunal, todavía persisten vacíos teóricos y faltan metodologías orientadas a fortalecer las capacidades de las asociaciones de desarrollo comunal. Incluso, la Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad (DINADECO), mediante sus planes de desarrollo comunal, ha expuesto la necesidad de que las asociaciones tomen un papel de mayor peso en las comunidades como creadores de economía local. Además, indica que es necesario en primera instancia fortalecer una serie de aspectos para lograr realizar cambios sustanciales, y con ello, lograr asociaciones de desarrollo comunal más eficientes.

Las ADC cumplen un papel fundamental en el desarrollo local de las comunidades, sin embargo, presentan retos importantes y siguen existiendo faltantes teóricos. Es por ello que, para contextualizar la realidad de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas, el presente artículo tiene como objetivo mostrar las acciones que permiten que estas asociaciones experimenten un mayor éxito y efectividad operativa y contar con mayor información e insumos para otras líneas de investigación sobre desarrollo comunal.

Metodología

La investigación en la que se basa este artículo es de tipo descriptiva con un enfoque mixto. Se llevó a cabo durante el año 2024 en las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas, Costa Rica. Para la recolección de la información se realizaron entrevistas y encuestas, mientras que para el procesamiento de los datos se empleó el programa Microsoft Excel. Las encuestas y entrevistas se aplicaron a personas que formaban parte

de cada una de las juntas directivas de las asociaciones seleccionadas. Además, se entrevistó a una persona miembro de la Asociación de Desarrollo San Luis de Monteverde de Puntarenas, perteneciente a la Federación Regional de Asociaciones de Desarrollo del Pacífico Central y a una funcionaria de la Unidad Regional Pacífico Central de DINADECO.

Durante la validación de instrumentos se llevó a cabo un pilotaje, en el cual se realizaron entrevistas y encuestas con la finalidad de identificar puntos de mejora. La información recolectada se trianguló mediante las técnicas de recolección de información mencionadas, el análisis documental y de contenido y a través de pares externos.

Desarrollo

Las ADC constituyen la población de estudio del presente artículo, y específicamente me enfoco en las consideradas activas por DINADECO durante el año 2023 en el distrito primero de Puntarenas. Vale acotar que se han encontrado en este territorio dos tipos de asociaciones: las integrales y las específicas. Las asociaciones de desarrollo integrales son aquellas que se caracterizan por ser territoriales, están constituidas permanentemente y poseen al menos 100 personas mayores de 12 años. Por su parte, las específicas son aquellas formalizadas para cumplir con objetivos específicos, independientemente de su delimitación territorial, para su conformación necesitan 50 personas afiliadas y se eliminan automáticamente al concluir con el objetivo para el que se conformaron.

No obstante, para hablar de asociaciones de desarrollo comunal, indiferentemente del tipo de conformación y del objetivo que contenga, es imperativo realizar una retrospectiva al siglo XX, ya que en la década de 1920 la aparición de juntas progresistas logró agrupar y organizar a diferentes comunidades para atender necesidades y buscar un mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes. Estos movimientos y esta organización social fueron los orígenes de las actuales asociaciones de desarrollo comunal, al menos en el ámbito costarricense. Por ejemplo, Rodríguez Sancho (2020) asegura que las juntas progresistas tomaron un papel importante en temas de organización social debido a que significaron un impulso al “desarrollo material de las comunidades carentes de caminos, puentes, alumbrado, acueductos y equipamiento básico, en medio de las luchas comunales que hermanaron a los vecinos ante las necesidades de infraestructura y de servicios públicos” (Rodríguez Sancho 2020, 94).

Estas juntas, durante las décadas posteriores a su creación continuaron constituyéndose en diferentes zonas del territorio de Costa Rica y tomaron fuerza dentro del ámbito de organización y desarrollo comunal del país. De hecho, para Benavides Calvo y Zúñiga Gutiérrez (2022), en el año 1955 se creó la Federación Nacional de Juntas Progresistas (FENAJUP) debido a la gran cantidad de organizaciones de este tipo que existían. El objetivo principal era analizar problemáticas nacionales, buscar soluciones, asesorías técnicas y

fondos internacionales para implementar un programa nacional de desarrollo de la comunidad. Estas acciones en pro del desarrollo local sirvieron de apertura para que se destinaran recursos económicos dirigidos a la capacitación y a la constitución de algunas instancias y órganos que, finalmente en el año 1967 dieron paso a la elaboración de la Ley sobre el Desarrollo de la Comunidad (Ley 3859), y con ello a la creación de la DINADECO, institución que surgió con el fin de orientar y dirigir la organización comunal costarricense.

La organización comunitaria y la participación ciudadana que de ella deriva en redes de tejido social son importantes y necesarias para el desarrollo local de las comunidades, es por ello que las organizaciones de base comunal se han convertido en aliadas clave en este sentido. Sin embargo, la organización comunal no es tarea sencilla, especialmente si se tienen en cuenta los desafíos que contienen las sociedades en la actualidad, con niveles de complejidad en constante aumento en contextos sociales, económicos, ambientales y políticos. De hecho, la DINADECO en su “Plan nacional 2021-2025” (2021), establece que la sociedad en la actualidad presenta nuevos desafíos para el movimiento comunal, y que ello conlleva la necesidad de realizar ajustes que logren fortalecer algunas acciones que se han llevado a cabo de forma exitosa, pero que en otros casos es necesario redireccionarlas o innovar sobre nuevas formas de organizarse.

Esta premura sobre la necesidad de reinventarse para fortalecer y orientar el desarrollo local ante necesidades actuales, puede dar origen a barreras organizativas, máxime si no se ejecutan las funciones como dictan los casos de éxito. Es por ello que, con la intención de identificar puntos críticos orientados a buscar fallas estructurales que permita proponer mejoras en la autogestión de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas, se han estudiado ocho áreas consideradas fundamentales ya que si se ejecutan de buena manera dentro de una organización pueden considerarse mecanismos estratégicos de fortalecimiento operativo.

En primera instancia se analizó la planificación y gestión, en este sentido se observa que a pesar de que parte de las funciones de las juntas directivas de las asociaciones debe ser el formular un plan de trabajo bienal, existe en el territorio un 33,3 % de ellas que no lo contemplan para la planificación de sus metas. La planificación estratégica es fundamental para crear rutas de trabajo claras, ya que define la visión y la misión de la asociación y establece objetivos, metas, roles, responsables y los mecanismos de evaluación y monitoreo a utilizar para dar seguimiento al cumplimiento del plan de acción propuesto. Por tal motivo, no utilizar este tipo de planificación puede generar riesgos operativos importantes.

Según Ochoa Quirola, Loaiza Massuh y Huacon Cruz (2022), la planificación estratégica puede contemplarse como el vehículo que posee una organización, el cual por medio de estrategias claras va a ser fundamental para lograr las acciones que se plantee. Por su parte, Gaona Mejía (2016) indica que la planificación estratégica es importante debido a que permite organizar de manera eficiente los recursos disponibles para la consecución de los objetivos planteados.

También es importante resaltar que, de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas, si bien es cierto que el 67 % cuenta con planificación estratégica, el 50 % no tiene planes de monitoreo y evaluación para el seguimiento de sus acciones. Además, la mitad de las asociaciones no validan estos planes con las asambleas generales, o sea, son elaborados únicamente por los miembros de las juntas directivas. Otro punto a considerar es que solamente el 50 % utiliza insumos o diagnósticos previos para elaborar sus planes de trabajo.

Los datos mencionados son parte de los puntos críticos identificados durante la investigación debido a que el monitoreo y la evaluación de un plan de acción son relevantes para identificar si se va por buen camino hacia la consecución de las metas establecidas, o si existen procesos que se deben mejorar. Para Abad Modey y Perón Delgado (2023) el monitoreo constituye una función de gran relevancia en la gestión porque ofrece mecanismos correctivos para ajustar objetivos sobre la marcha. Otro de los puntos en discusión es la no utilización de diagnósticos previos para elaborar los planes estratégicos, lo cual puede generar vacíos de información e incluso el desarrollo de proyectos que no se relacionan con las realidades prioritarias de las comunidades. Existen instrumentos que pueden ser aliados en los procesos de planeación, por ejemplo, los planes de desarrollo endógeno, por el establecimiento de marcos de desarrollo de localidades con visiones estratégicas, compartidas y futuras.

Por tal razón, el uso de instrumentos de planificación territorial de la provincia Puntarenas son insumos pertinentes para identificar indicadores sociales y de desarrollo de las comunidades. Además, existe un “Plan nacional de desarrollo de la comunidad” que se establece por periodos de cuatro años y donde se generan líneas de acción y recomendaciones para asociaciones de desarrollo comunal. Sin embargo, la mitad de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas no hacen uso de estos lineamientos.

En este sentido, también es relevante indicar que, si bien es cierto que la planificación estratégica en las ADC del distrito primero de Puntarenas refleja avances en la organización comunitaria, se debe de tomar en cuenta aspectos mencionados por Anisur Rahman y Fals Borda (1988), quienes indican que la ausencia de monitoreo puede ser contradictorio a la lógica de acción participativa, ya que esta plantea como puntos esenciales la reflexión y el ajuste colectivo. Este vacío limita la posibilidad de sistematizar aprendizajes, pues para Jara Holliday (2020) la organización debe articular planificación, evaluación, investigación, seguimiento y sistematización como parte de una estrategia integral. Mientras que Selener (1997) relaciona de manera clara la importancia que posee la investigación-acción participativa con el empoderamiento, el desarrollo y la necesidad de transformar estructuras para lograr la autogestión.

Como se puede observar, la participación colectiva es significativa para el empoderamiento comunal, por tal razón, la participación activa y efectiva de los miembros de las juntas directivas y de las asambleas generales son también elementos fundamentales para orientar de mejor manera las metas y los proyectos de una ADC. Es por ello que este es

uno de los aspectos analizados. Llevar a discusión el plan de acción y la ruta de trabajo de una ADC entre diferentes personas ayuda a enriquecer, a validar e incluso a priorizar líneas de acción, ya que la elaboración conjunta y colaborativa de estos instrumentos permite a los integrantes comprender mejor los objetivos, forma una mayor integración y con ello un mayor compromiso y sentido de pertinencia de los miembros, lo que puede generar una mayor probabilidad de éxito.

Para Iglesias Pérez y Jiménez Guethón (2017) este tipo de participación comprende un prerequisite crucial en el desarrollo local en todas las etapas del proceso, desde la identificación de necesidades hasta la elaboración, ajuste y monitoreo del plan. Crear rutas de trabajo de manera colaborativa no solamente agrega diferentes perspectivas a los objetivos, también proporciona mayor claridad. Ante esto, los autores plantean que cuando las finalidades son claras y responden a los intereses de los participantes, la responsabilidad con las tareas a realizar aumenta y el desempeño es cualitativamente superior.

En cuanto a la participación en asambleas, sesiones, reuniones, tomas de decisiones, proyectos y actividades por parte de la asamblea general y de la junta directiva, órganos encargados de tomar decisiones dentro de las asociaciones de desarrollo comunal, existe por parte de las primeras una participación media con tendencia a la baja confirmada por el 77,7 % de las ADC encuestadas. Es relevante acotar que la asamblea general es el máximo órgano en las asociaciones de desarrollo comunal, y sus objetivos principales son el intercambio de información, la toma de decisiones, la creación de normas y la asignación de responsabilidades. Además, es responsable de nombrar la junta directiva, de aprobar planes de trabajo, de ajustar los estatutos, de autorizar la firma de contratos o convenios, entre otras funciones específicas. Por este motivo, es importante que las asambleas generales y extraordinarias cuenten con una participación significativa por parte de sus miembros, para que la toma de decisiones se lleve a cabo de mejor manera, con mayor transparencia y con espíritu crítico. Por su parte, el involucramiento por parte de los miembros de la junta directiva, quienes tienen entre sus funciones llevar el rumbo de la asociación mediante la elaboración y planificación de planes bienales, es alta. De hecho, el 66,7 % de las asociaciones analizadas así lo considera, mientras que el restante 33,3 % piensan el nivel de participación e involucramiento es medio.

Ante ese punto, es relevante indicar que la baja participación en asambleas contrapone teorías como las de Ocampo López (2008), quien plantea que la “educación como práctica de libertad” obliga el diálogo horizontal para una mayor concientización colectiva. Igualmente, la limitada participación en las asambleas se distancia de la noción de democracia redistributiva que establece Santos (2009), quien sugiere que se requiere de espacios deliberativos efectivos para la toma de decisiones colectivas, los cuales funcionan para potenciar el impacto en el desarrollo comunal y en la gobernanza local.

Continuando con el tema de participación activa, es relevante acotar que durante el estudio de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas se ha

identificado que las juntas directivas están conformadas en su mayoría por mujeres. En total, son 58 personas las que integran estas juntas, de ellas el 58 % son del género femenino. Este dato refleja que estas asociaciones están cumpliendo con la Ley 8901 “Porcentaje Mínimo de Mujeres que deben Integrar las Directivas de Asociaciones, Sindicatos y Asociaciones Solidaristas”, aprobada en el año 2010, la cual tiene como objetivo cumplir con la paridad de género en los máximos órganos de representación en Costa Rica.

Lo que, a su vez, significa que, en las directivas de las organizaciones, la mitad de los integrantes debe ser mujer y la otra mitad hombres, y que cuando la junta directiva sea impar, la diferencia de entre hombres y mujeres no puede ser superior a uno. La información anterior muestra no solamente que se está cumpliendo con dicha normativa, sino que también la igualdad de género está presente en estas asociaciones. Además, otros temas como el empoderamiento femenino cumplen un papel importante en las acciones de liderazgo y desarrollo local en estas comunidades del Pacífico Central costarricense.

Según Massolo (2006), la igualdad de género aporta aristas distintas al desarrollo local, ya que presentan otra perspectiva, otra forma de mirar y de pensar, de identificar las necesidades y demandas, lo que contribuye sustancialmente a los objetivos y al desarrollo local. De igual forma, el autor considera que la equidad de género en la toma de decisiones es un ejercicio para promover capacidades y liderazgos. Sin embargo, hay que seguir trabajando para que esta igualdad se consolide cada vez más y que las mujeres cumplan funciones y roles con mayor peso en las organizaciones de desarrollo local tanto en Costa Rica como en el resto de América Latina.

En este mismo ámbito de equidad, Sigüenza, Mendoza y Álava (2019) indica que a pesar de que los discursos actuales subrayan avances en la participación femenina en diferentes ámbitos sociales, la bibliografía existente evidencia que el involucramiento en cargos directivos y de liderazgo sigue siendo escasa. También establecen que se debe seguir trabajando para promover en mayor medida el empoderamiento personal, colectivo y económico de las mujeres y una mayor participación en cargos directivos, ya que es primordial para impulsar nuevas formas de desarrollo económico y productivo. En este sentido, si bien es cierto que las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas contemplan una adecuada representación femenina dentro de sus órganos, es pertinente mantener esta equidad e incluso promover y fortalecer sus roles y responsabilidades en las juntas directivas, ya que de acuerdo con Torres Carrillo (2013), la equidad de género en órganos directivos favorece la visión de comunidad como espacio ético y político donde la diversidad contribuye a la toma de decisiones inclusivas y al desarrollo local.

Hasta este punto se han abarcado los aspectos fundamentales que comprenden la planificación estratégica para fortalecer el quehacer operativo de las ADC del distrito primero de Puntarenas, y cómo la participación activa, la construcción colaborativa entre todos sus órganos y miembros son cruciales para la consecución de sus metas y objetivos. No

obstante, es importante traer a colación mecanismos y estrategias que son indispensables para poder ejecutar los planes de acción y promover una mayor sostenibilidad y autogestión de las asociaciones.

Para alcanzar los planes bienales de sus juntas directivas, sus integrantes deben ser estratégicos, y esto significa asegurarse que cuentan con los recursos económicos suficientes para ejecutar y dar sostenibilidad a sus proyectos. Al ser interrogadas sobre si las ADC del distrito primero de Puntarenas poseen mecanismos de diversificación de fuentes de ingresos económicos, un 66,7 % de las personas respondieron afirmativamente, un 22,2 % indicaron que son financiadas únicamente por los fondos provenientes de la DINADECO, mientras que el 11,1 % restante dijo no saber si su asociación diversifica en este sentido.

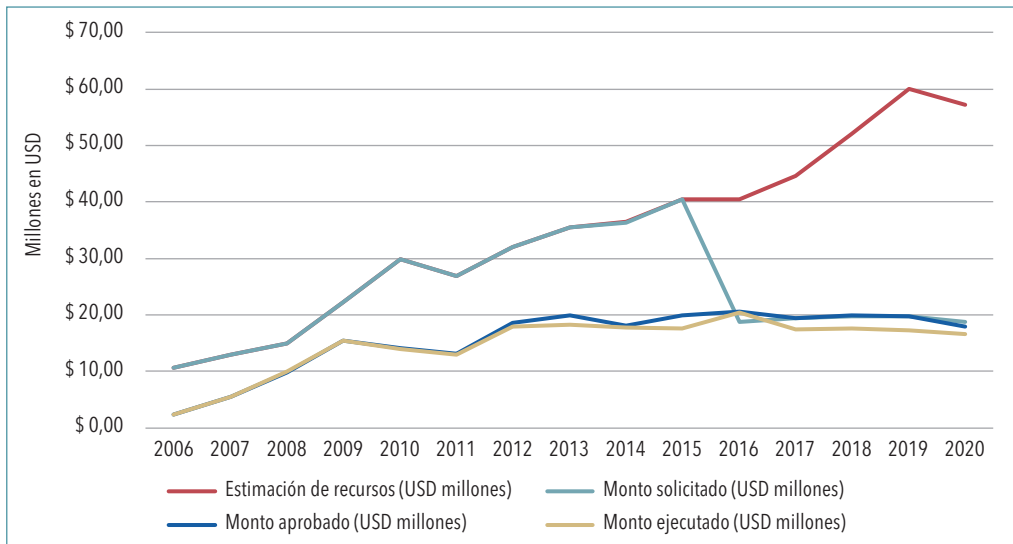
Se identificaron tres fuentes de ingresos principales en estas asociaciones. En primer lugar, con un 46 % de los ingresos se encuentra la realización de actividades ocasionales: bingos, diferentes tipos de ventas de productos o alimentos, rifas, etc. En segundo lugar, un 39 % de los ingresos proviene del alquiler de espacios físicos propios, y un 15 % de donaciones.

Si bien es cierto que existe diversificación, no se demuestra que cuenten con fuentes constantes y sostenibles que les permitan tener una mayor estabilidad financiera. Y esto es importante debido a que se ha demostrado que existen trabas y limitantes por parte del Estado para girar los fondos que por ley les corresponden a las asociaciones de desarrollo comunal. Por ejemplo, Bolaños Garita (2022) indica que los recursos que por concepto de impuesto sobre la renta le corresponderían anualmente al movimiento comunal se encuentran lejos de alcanzar las proyecciones realizadas por el personal de la DINADECO. El propio autor menciona que esta problemática se debe en esencia a dos causas: a una estrategia del Estado para reducir y eludir la entrega de estos fondos, y a ciertas malas praxis de las ADC para fiscalizar y ejecutar de buena manera los fondos recibidos. Esta última funciona como justificante para que los fondos destinados al desarrollo comunal no sean girados en su totalidad.

Mediante un estudio sobre los fondos solicitados, girados y ejecutados entre 2006 y 2020 se supo que el Gobierno de la República de Costa Rica adeuda al comunalismo un monto que asciende a 158 668 812 914,38 de colones, lo que equivale a 314 056 765, 87 dólares (con la tasa de cambio vigente en 2025), o sea, el 55 % del dinero que legalmente le corresponde al movimiento comunal (Bolaños Garita 2022). Se trata de un dato que refleja un panorama grave debido a que estos recursos impagados repercuten directamente en la materialización de obras de desarrollo comunitario.

En la figura 1 se puede observar que hasta el año 2015 los montos solicitados y el estimado coincidían, pero a partir de 2016 desciende significativamente producto del adeudo estatal señalado por Bolaños Garita (2022). Por tal motivo, ante estas situaciones contractuales estrategias como la diversificación de ingresos económicos pueden ser fundamentales para que las asociaciones de desarrollo comunal logren mayor autonomía y autogestión, y

Figura 1. Tasa de variación de presupuesto entre 2006 y 2020



Elaborada por el autor con base en Bolaños Garita (2022).

con ello que sus finalidades no se vean interrumpidas. Es relevante acotar que la DINADECO en su “Plan de desarrollo comunal 2021-2025” ha expuesto la necesidad de que las asociaciones tomen un papel de mayor peso en las comunidades como creadores de economía local, y para ello, contar con ingresos económicos fijos y sostenibles resulta crucial.

Otro de los puntos considerados importantes, y que puede convertirse en un mecanismo para dar sostenibilidad a los proyectos de desarrollo comunal, paliar problemáticas y formar herramientas para ejecutar los planes de acción son las alianzas estratégicas, ya que trabajar de forma colaborativa permite maximizar los recursos. Por ejemplo, en temas de recursos humanos brinda la posibilidad de crear equipos de trabajo inter y multidisciplinarios y contar con el apoyo de personas con diferentes profesiones, conocimientos o experiencias, lo cual es una estrategia útil para que las asociaciones puedan ofrecer respuesta a diferentes líneas de acción en sus comunidades. Además, las alianzas estratégicas generan mayor músculo financiero a las asociaciones, por lo que también es un mecanismo que permite maximizar recursos en este ámbito, y de esta forma ofrecer mayor sostenibilidad a mediano y largo plazo en la consecución de las metas de los planes bienales de las juntas directivas de las asociaciones de desarrollo comunal.

Sobre las alianzas estratégicas, Vargas Venegas, Ávila Artavia, y Mena García (2021, 4) establecen que “se entiende que el trabajo colaborativo encuentra vida en espacios o procesos compartidos por personas u organizaciones heterogéneas, pero con ideales y objetivos comunes”. El trabajo colaborativo es una herramienta útil para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades de una organización, por lo tanto, puede aportar posibilidades de contar con una mejor cantidad de recursos para atender prioridades de una determinada comunidad.

Por la relevancia que poseen las alianzas estratégicas, se toman en cuenta en el presente artículo, y en este caso, al consultar a las asociaciones de desarrollo comunal, la mayoría (88,9 %) aseguraron haberlas implementado y tan solo el 11,1 % dijo no tenerlas. En cuanto a los resultados de dichas alianzas, un 62,5 % de las asociaciones consideran que les han aportado en gran medida, mientras que el 37,5 % indicó que, en una medida intermedia, esto en el alcance y la capacidad para abordar las necesidades de la comunidad. La totalidad de las asociaciones encuestadas afirman que sus alianzas estratégicas han aportado en transferencia de conocimientos, habilidades o tecnología, además, el 87,5 % indican haber aprovechado recursos económicos de las alianzas realizadas. Vale acotar que la mayoría de estas vinculaciones se llevaron a cabo con instituciones públicas.

Para Carvajal Camperos, Almodóvar Martínez, y Vassolo (2021) el tema de las alianzas estratégicas tiene un alto valor como agenda de investigación debido a que contienen relevancia y significancia para las organizaciones en aspectos como el emprendimiento, la internacionalización, la innovación y el aprendizaje. Además, las alianzas estratégicas demuestran la búsqueda de reciprocidad intersectorial, lo cual se alinea con la idea de comunidad como construcción relacional. Siguiendo los postulados de Nancy (2000) y Esposito, Marotto y Rodolfo (2003), este tipo de redes de trabajo fortalecen la gobernanza conjunta, lo que se alinea también con la propuesta de democracia participativa de Santos (2009).

También se ha investigado sobre las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas y la forma en que se comunican con la comunidad. Esto se considera pertinente porque la comunicación ha sido un elemento relevante para el desarrollo social. Este fenómeno de comunicación y desarrollo ha sido ampliamente estudiado por su impacto sobre el desarrollo. Según Saladrigas Medina, Portal Moreno y De la Noval Bautista (2021), su importancia se centra en las respuestas que ofrece a los modelos hegemónicos de la comunicación y a distintos procesos sociales, económicos y políticos por los que ha atravesado la humanidad. Durante las últimas décadas entre los teóricos más relevantes de la tan nombrada comunicación para el desarrollo han acordado suscitar este término y promover una nueva definición denominada “comunicación para el cambio social”.

Saladrigas Medina, Portal Moreno y De la Noval Bautista (2021) indican que los procesos de comunicación, si se realizan de forma participativa, horizontal e inclusiva, pueden favorecer la construcción de ciudadanías activas a partir del reconocimiento y de la cooperación por los derechos individuales y colectivos de los habitantes de las comunidades. Mientras que para Zavala Enríquez et al. (2025), en las comunidades que buscan transformaciones sociales y culturales, la comunicación es fundamental para alcanzar dicho cambio. Los autores resaltan la importancia de fomentar capacidades de comunicación en comunidades por el potencial que posee para promover un mayor empoderamiento, y que de esta forma puedan expresarse y negociar sus intereses de mejor manera.

Según Geneteau (2021), se deben considerar también las nuevas formas de comunicación existentes y el impacto que pueden llegar a tener porque la era digital en la que se

encuentra inmersa la sociedad genera cambios considerables. Ello acarrea nuevos desafíos para las comunidades, y en este caso algunas cuentan con mayores capacidades adaptativas y transformacionales que otras.

Expuesto lo anterior, y, en relación con la importancia que tiene la comunicación para el desarrollo local, se hace hincapié en cuáles son los canales que utilizan las ADC de Puntarenas para dar y recibir información, para originar un mayor posicionamiento y reconocimiento en sus comunidades y para brindar una adecuada transparencia organizativa. En este sentido, con la comunicación interna estas asociaciones afirman contar con sistemas de comunicación eficientes, lo cual facilita la coordinación y la colaboración entre sus integrantes. En cuanto a lo que corresponde a la comunicación externa con la comunidad, un 88,9 % considera que tienen canales abiertos que permiten, a su vez, obtener y brindar información en ambas vías (asociación-comunidad). En este sentido, un 88,9 % de las asociaciones consideran tener estrategias de comunicación.

Al ser consultadas por sus medios de divulgación, un 100 % tienen redes sociales, sin embargo, solamente un 22,2 % poseen una página web. Se siguen utilizando en un 55,6 % volantes y carteles, el 66,7 % recurre al boca a boca, un 77,8 % hace uso de aplicaciones de mensajería y grupos en línea y un 44,4 % emplea medios de comunicación locales. En cuanto a la incorporación de nuevas tecnologías, tanto en comunicación como en sistemas organizativos, de producción u otros, el 55,6 % de las ADC afirman haberlas incorporado, principalmente dentro de su planificación y en aspectos relacionados con la comunicación.

Un último punto, pero no menos importante, es la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) por parte de las asociaciones de desarrollo comunal de Puntarenas. Durante el estudio se determinó que los que trabajan en mayor medida, y según el orden correspondiente son: objetivo 1, fin de la pobreza; objetivo 3, salud y bienestar; objetivo 5, igualdad de género; objetivo 8, trabajo decente y crecimiento económico; objetivo 12, producción y consumo responsables; objetivo 15, vida de ecosistemas terrestres; y objetivo 17, alianzas para lograr los objetivos.

Conclusiones

Se han logrado obtener diferentes hallazgos mediante la investigación realizada a las asociaciones de desarrollo del distrito primero de Puntarenas. Por ejemplo, es importante resaltar que la mayoría de ellas cuentan con su debida planificación estratégica, no obstante, escasean planes adecuados de evaluación y seguimiento. Además, es necesario reforzar la realización de diagnósticos previos, contar con mejores insumos para la elaboración de sus planes de acción bienales, mejorar la promoción de una mayor participación de los miembros de la asamblea general y lograr que las personas de la comunidad se involucren más en las tareas. Se puede indicar también que la participación comunitaria debe ser una práctica más

deliberativa, y estos hallazgos en tema de asambleas y del rol de las juntas directivas deben de promover un mayor diálogo crítico y participativo. De hecho, afín con lo que expone Freire, se puede recomendar la realización de espacios donde las comunidades deliberen y evalúen sus principales necesidades, y de esta manera poder asegurar una mejor participación, lo que a su vez puede traducirse en una transformación comunal más concreta.

Entre factores que se pueden considerar positivos para que una asociación de desarrollo comunal alcance una mayor eficiencia operativa, y con esto una mejor autogestión, tenemos que existe planificación estratégica con participación conjunta, pero deben de mejorar el tema de participación ciudadana y el de los recursos económicos. Deben innovar en mayor medida para que puedan obtener una mejor sostenibilidad financiera, máxime contemplando la deuda estatal actual en temas de orientación de recursos para el desarrollo comunal.

También cuentan con alianzas estratégicas que les han permitido obtener recursos para la consecución de sus metas, han encontrado sus canales de comunicación efectivos tanto internos como externos, y más de la mitad de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas han incorporado alguna tecnología de la comunicación en sus gestiones. Otro punto a considerar es que sus proyectos están tomando en cuenta el alcance de las metas de la agenda 2030, principalmente en salud, en alianzas, en trabajo decente y en medioambiente.

Entre los aspectos a mejorar se encuentra el fortalecimiento de las capacidades de gestión, y si bien es cierto que se encontró una buena paridad entre hombres y mujeres en las juntas directivas, se debe impulsar en mayor medida el liderazgo femenino. También resulta imprescindible generar mecanismos de monitoreo e indicadores de impacto y buscar alianzas estratégicas de organizaciones nacionales e internacionales que les permitan contar con mucho más recurso. Además, se deben establecer colaboraciones entre sí que permitan alcanzar objetivos comunes, realizar encadenamientos productivos para encontrar la manera de generar economía local en las comunidades y crear puntos de encuentros que estimulen la corresponsabilidad entre el Estado costarricense y el desarrollo comunal para garantizar los financiamientos que corresponde por conceptos de la Ley 3859.

Por otra parte, la sistematización de experiencias es una praxis que podría integrarse de manera permanente. Documentar procesos, programas, proyectos y decisiones con una debida validación de miembros de la asamblea general, puede ser favorable para obtener mejores conclusiones, inclusive hasta transferibles para posteriores procesos de las asociaciones, ya que esto permite que las ADC tengan una memoria colectiva y un aprendizaje organizacional. La noción del ser y de comunidad implica sin duda el trabajo colaborativo, por eso es recomendable fortalecer alianzas interinstitucionales con el fin de potenciar la cooperación que ya aparece en las ADC (Nancy 2000; Esposito, Marotto y Rodolfo 2003; Carvajal Camperos, Almodóvar Martínez y Vassolo 2021).

Por último, el presente artículo ha permitido mostrar una contextualización de las asociaciones de desarrollo comunal del distrito primero de Puntarenas, mediante la cual

se han identificado acciones positivas que están realizando, pero que podrían fortalecerse para mejorar su gestión operativa y con esto encontrar mayor autogestión en las comunidades. Sin embargo, para ello deben asumir retos importantes pero necesarios para continuar ofreciendo oportunidades de desarrollo local. Hay que recordar que las asociaciones de desarrollo comunal, más allá de ser estructuras organizativas, son manifestaciones vivas y sociales que fomentan la participación ciudadana en la toma de decisiones, por lo que su fortalecimiento es clave para alcanzar un desarrollo inclusivo y sostenible en las comunidades costarricenses.

Bibliografía

- Abad Modey, Olga Lidia, y Eva Perón Delgado. 2023. “Propuesta de indicadores para el monitoreo y la evaluación de la calidad de vida alcanzada”. *Retos de la Dirección* 17 (2): 1-25. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000200005&nrm=iso
- Anisur Rahman, Mohammed, y Orlando Fals Borda. 1988. “Romper el monopolio del conocimiento: situación actual y perspectivas de la investigación-acción participativa en el mundo”. *Análisis Político* 5: 46-55.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9496727>
- Arévalo Bonilla, Ericka, y Fabiola Quesada Sancho. 2020. “La organización comunal y su rol en el desarrollo comunitario: la experiencia de la Unión Cantonal de Asociaciones de Desarrollo de San Rafael de Heredia en el periodo del 2012 al 2018”. Tesis de grado, Universidad Nacional de Costa Rica. https://short.do/s_v2P9
- Benavides Calvo, Wendy, y Lincey Zúñiga Gutiérrez. 2022. “Análisis de situación de la Asociación de Desarrollo Integral en la creación y gestión de Comités Tutelares en el distrito de la Uruca, San José, años 2015-2020”.
<https://repositorio.una.ac.cr/items/d608f222-26fb-41e6-9c72-3fc0e621c1f1>
- Bolaños Garita, Rolando. 2022. “Aproximaciones al comunalismo costarricense y sus proyectos para el desarrollo socioeconómico”. *Reflexiones* 101 (1): 94-120.
<https://www.redalyc.org/journal/729/72967100009/>
- Carvajal Camperos, Marisol, Paloma Almodóvar Martínez, y Roberto Vassolo. 2021. “Análisis del concepto y alcance de las alianzas estratégicas: un enfoque longitudinal (1972-2020)”. *Revista Venezolana de Gerencia* 26 (5): 290-314.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890516>
- DINADECO (Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad). 2021. “Plan nacional de desarrollo de la comunidad 2021-2025”.
<http://www.dinadeco.go.cr/doc/PND2021-2025.pdf>

- Esposito, Roberto, Molinari Marotto y Carlos Rodolfo. 2003. *Communitas. Origen y destino de la comunidad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gaona Mejía, Martín. 2016. “Desarrollo del proceso de planificación estratégica de la Asociación Promotora de Empresas B Costa Rica”. https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8600/Desarrollo_del_proceso_de_planificacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Geneteau, Garrit. 2021. “La comunicación social y el desarrollo de la sociedad en tiempos de la era digital”. *Centros: Revista Científica Universitaria* 10 (1): 110-126. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9567407>
- Iglesias Pérez, Maydolis, y Reynaldo Jiménez Guethón. 2017. “Desarrollo local y participación social. ¿De qué estamos hablando?”. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* 5: 60-73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552377260006>
- Jara Holliday, Oscar. 2020. “Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias”. <https://www.kaidara.org/recursos/orientaciones-teorico-practicas-para-la-sistematizacion-de-experiencias/>
- Massolo, Alejandra. 2006. “El desarrollo local en la perspectiva de género”. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo* 3 (1): 1-18. <https://www.scielo.org.mx/pdf/asd/v3n1/v3n1a1.pdf>
- Nancy, Jean-Luc. 2000. *La comunidad inoperante*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Ocampo López, Javier. 2008. “Paulo Freire y la pedagogía del oprimido”. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana* 10: 57-72. <https://www.redalyc.org/pdf/869/86901005.pdf>
- Ochoa Quirola, Karen Giselle, Eva María de Lourdes Loaiza Massuh y Pedro Alfredo Huacón Cruz. 2022. “Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial”. *RECIMUNDO* 6 (3): 192-201. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)
- Rodríguez Sancho, Javier. 2020. “La organización comunal en el distrito de Zaragoza en Palmares. El surgimiento de la Asociación de Desarrollo Integral en la década de 1970”. *Revista de Ciencias Sociales* 3 (169): 91-103. <https://www.redalyc.org/journal/153/15365453006/>
- Saladrigas Medina, Hilda, Rayza Portal Moreno y Luis Alain de la Noval Bautista. 2021. “La comunicación para el cambio social: una aspiración dentro del campo académico de la comunicación social en Cuba”. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* 9 (2): 16-32. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322021000200008
- Santos, Boaventura de Sousa. 2009. *Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa*. Río de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Selener, Daniel. 1997. *Participatory action research and social change*. Nueva York: Cornell.
- Sigüenza, Sonia, Ana Mendoza y Gabriela Álava. 2019. “Las mujeres y su aporte al desarrollo local: Una mirada desde los cargos directivos”. *Maskana* 10 (1): 19-26. <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/2508>

- Torres Carrillo, Alfonso. 2013. *El retorno a la comunidad: problemas, debates y desafíos de vivir juntos*. Bogotá: Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo.
- Vargas Venegas, Marta, Alejandra Ávila Artavia y Priscilla Mena García. 2021. "Aportes del trabajo colaborativo interinstitucional en procesos de extensión para la transformación social: caso Ugrosanta". *Universidad en Diálogo. Revista de Extensión* 11 (2): 69-94. <http://dx.doi.org/10.15359/udre.11-2.4>
- Zavala Enríquez, Jenny Maribel, Andrés Leandro Rodríguez Galán, Hernán Patricio Pillajo Borja y Leslie Kassandra Parra Maggi. 2025. "Prácticas comunicativas para generar un cambio social: caso Quimiag". *AlfaPublicaciones* 7 (1): 49-69. <https://doi.org/10.33262/ap.v7i1.571>