

DEMOCRATIZANDO EXPERIENCIAS  
DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

TOMO 7

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS:  
**Acción creativa y  
transformadora**

María Eugenia Restrepo Salazar | Nancy Sánchez Acuña  
COMPILADORAS



VICERRECTORÍA  
DE EXTENSIÓN

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA




# Análisis de los procesos de extensión desde la sistematización de experiencias

ANALYSIS OF EXTENSION PROCESSES FROM THE  
SYSTEMATIZATION OF EXPERIENCES

**GRETHEL ULATE GARITA**

Bióloga Marina. Máster en Manejo de Recursos Marinos y Costeros. Coordinadora del Programa de Desarrollo integral marino-costero y rural del Golfo de Nicoya.

 [grethel.ulate.garita@una.cr](mailto:grethel.ulate.garita@una.cr)

**JOSÉ ANDRÉS MONGE BLANCO**

Bachiller, egresado de la licenciatura en Planificación Económica y Social. Asistente del Programa de Desarrollo Integral Marino-Costero y Rural del Golfo de Nicoya.

 [jand2647@gmail.com](mailto:jand2647@gmail.com)

## RESUMEN

El presente documento expone el proceso de sistematización de la experiencia de acompañamiento para la formulación del proyecto de inversión “Centro de teletrabajo y recreación familiar en ambiente seguro y en armonía con el Golfo de Nicoya”, desde el Programa de Desarrollo Integral Marino Costero y Rural del Golfo de Nicoya (Programa del Golfo) de la Universidad Nacional y el grupo organizado Asociación de Mujeres Mariposas del Golfo, durante los meses de octubre a diciembre del año 2020.

El proyecto se ubica en la comunidad de Costa de Pájaros en Puntarenas, brindando servicios turísticos desde el año 1999, y es integrado por mujeres que buscan mejorar sus ingresos a partir del mismo. Ante la afectación ocasionada durante la emergencia sanitaria por covid-19 y la apertura de fondos concursables no reembolsables por parte de organismos internacionales, se visualizó una oportunidad que podría ayudarles a superar la crisis y mejorar sus perspectivas futuras, siendo necesaria la colaboración de entes externos para lograr una formulación de proyecto competente. Esta situación brindó la información necesaria para analizar desde la academia el proceso tangible sobre la formulación de proyectos, que es frecuente dentro de la extensión universitaria y las características particulares que llevan al equipo de apoyo a considerar a este grupo organizado como un referente del cual se pueden extraer características para analizar a otros grupos organizados en el sector marino-costero, buscando la generación de procesos de mayor éxito.

**PALABRAS CLAVE** Extensión, sistematización, desarrollo social.

## ABSTRACT

This paper describes the systematization process of the accompaniment experience for the formulation of the investment project “Telework and family recreation center in a safe environment and in harmony with the Gulf of Nicoya”; the project was prepared from the Integrated Coastal Marine and Rural Development Program of the Gulf of Nicoya (Gulf Program) of the National University of Costa Rica and the organized group *Asociación de Mujeres Mariposas del Golfo* [Butterflies of the Gulf Women’s Association], from October to December 2020. Since 1999, women have run the project in Costa de Pájaros, Puntarenas, Costa Rica, to provide tourism services and earn better income. Given the impact caused by the COVID-19 health emergency and the opening of non-reimbursable competitive funds from international organizations, this was considered an opportunity that could help these women overcome the crisis and improve their expectations, requiring the collaboration of external entities to achieve a competent project design. This situation provided the necessary information to analyze, from the academic point of view, the tangible process of project design, which is frequent within university extension, and the features leading the support team to consider this organized group as a reference and whose characteristics can be extracted to analyze other organized groups in the marine-coastal area, seeking the generation of more successful processes.

**KEYWORDS** Extension, Systematization, Social development.

## PRESENTACIÓN

La experiencia planteada para el presente proceso de sistematización se desarrolló entre octubre y diciembre del año 2020, en el marco de la emergencia sanitaria relacionada al COVID-19 y los impactos que esta generaba en el sector turístico como el desempleo, la escasa ocupación de centros turísticos y un apoyo estatal insuficiente para las personas y organizaciones con el que pudieran lidiar con las situaciones que se presentaban.

Se basa en el proceso de acompañamiento para la formulación del proyecto: *Centro de teletrabajo y recreación familiar en ambiente seguro y armonía con el Golfo de Nicoya* (Asociación de Mujeres Mariposas del Golfo, 2020) por parte del Programa de Desarrollo Integral Marino Costero y Rural del Golfo de Nicoya a la organización de base local Mariposas del Golfo, mediante la cual se planteó destacar aspectos o factores críticos que demostraran el éxito de dicha iniciativa y cómo estos pueden contribuir para el trabajo de iniciativas similares en territorios costeros.

La necesidad de sistematizar la experiencia se expone a partir de la constante formulación de proyectos con organizaciones similares, con las cuales se obtienen resultados con muchas diferencias, por lo que se vuelve necesario valorar desde al menos un proceso, características de mayor amplitud, que permitan pensar mejor sobre los futuros procesos de extensión para el mejoramiento de las organizaciones.

La propuesta se realizó enmarcada en la concepción de la extensión universitaria como facilitadora de procesos para el desarrollo humano y social, que no limita solamente a una breve vinculación de las universidades con el entorno que les rodea, incluyendo procesos complejos, amplios, como el que queremos exponer, que nace a partir de una relación de once años con la organización de interés.

Siendo la estrecha relación un factor que sobresalía de antemano, no debe tomarse como la más importante, esto porque pueden existir otras, desconocidas, que deben ser resueltas por su complejidad mediante el proceso de sistematización, ante preguntas de interpretación críticas, como lo son las capacidades para la gestión de fondos, la capacidad de negociación, la asimilación del cambio durante el proceso, entre otras, que no son evidentes y desde la experiencia se podrían visualizar.

## METODOLOGÍA

La metodología escogida radica en los 5 tiempos para la sistematización de experiencias propuestos por Jara (2018), en el cual se recupera el proceso vivido mediante la información sobre el proyecto mencionado que dispone el Programa de Desarrollo Integral Marino Costero y Rural del Golfo de Nicoya, sirviendo como la materia prima para plantear la elaboración de todo el proceso metodológico.

Durante la primera etapa se valoró la información disponible, sopesando si cumplía con lo requerido y cuales faltantes podrían ser subsanados mediante procesos como entrevistas que no alteraron la esencia de la experiencia. Al disponer de información suficiente para trabajar el proceso deseado se procedió a establecer, según Jara (2018): “la definición del objetivo de esta sistematización; la delimitación del objeto a sistematizar; la precisión del eje de sistematización; la ubicación de las fuentes de información a utilizar, y la planificación del procedimiento a seguir” (p. 141).

Los pasos o apartados mencionados comprenden una lógica sistemática, de la cual se pueden obtener características del proceso desde el análisis crítico, de orden cualitativo, que permiten acercar la sistematización a su propósito, que para el caso radicó en la obtención de factores que pudieran analizarse en otras organizaciones similares, observadas como los que propician el éxito en la formulación de proyectos.

Este método garantiza un adecuado uso de los materiales disponibles, obtenidos entre octubre y diciembre del 2020 como fotografías con escritos proporcionados por las integrantes del grupo organizado, audios que responden a cada momento del proceso, entrevistas y apuntes realizadas por el equipo del programa del Golfo.

## RECONSTRUCCIÓN HISTÓRICA DE LA EXPERIENCIA

**Contextualización de la experiencia.** La experiencia que se sistematiza en el presente documento inicia a principios del mes de octubre del año 2020, dándose a lo interno de una relación de más de 11 años de trabajo entre las integrantes del grupo Mariposas del Golfo y el Programa de Desarrollo Integral Marino-Costero y Rural del Golfo de Nicoya.

Mediante una llamada telefónica, siendo esta una de las pocas opciones disponibles para el contacto entre el programa y las señoras integrantes del grupo organizado, estas plantean la necesidad de colaboración para aprovechar una oportunidad que les posibilitará mejorar las instalaciones y los servicios que ofrecen a los turistas.

Lo anterior también mediado por el contexto de emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia covid-19, que no favorecía encuentros presenciales, cara a cara con las personas para trabajar. Esto podría parecer un aspecto común, a superar desde escenarios de trabajo “de oficina”, más significa una gran complejidad en los procesos de extensión universitaria, los cuales tienen características muy particulares.

Recapitulando, la primera llamada es llevada a cabo por Esther Ledézma<sup>1</sup> presidenta de la organización y lideresa con capacidades constatadas, quien es la persona que generalmente toma la iniciativa y reacciona ante los contextos por lo cuales debe atravesar la organización, asumiendo su labor de una manera muy definida, por lo cual no es extraña su presencia y participación intensa durante todo el proceso.

La integrante del grupo de mujeres planteó la apertura de un concurso por fondos no reembolsables desde el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), los cuales iban destinados a financiar ideas productivas de organizaciones de mujeres, para el caso específico de esta agrupación los fondos se iban a destinar a mejorar las instalaciones con las que contaban (habitaciones, centro de reuniones, mariposario), acondicionar las áreas al aire libre para ser utilizadas como zonas de teletrabajo por los visitantes, además de promocionar en redes sociales los servicios que ofrecen.

Además, suponía una alternativa para continuar trabajando después de haber presentado otra formulación de proyecto ante una organización no gubernamental que recibe propuestas de proyectos para apoyar a comunidades y organizaciones de base local, la cual se mantenía en una base de datos del mismo (según una comunicación entre la presidenta del grupo de mujeres y la organización durante el 2020), más no disponía de fondos como consecuencia de la afectación presupuestaria que supuso la pandemia COVID-19 para estos entes.

---

1. Autorización de la participante en los archivos del proyecto.

Ante dicha situación y una serie de necesidades que constantemente se agravaron en infraestructura física, como la disponibilidad de solamente contar con dos habitaciones para grupos (a manera de hostel), las condiciones de la cocina que no permitía ofrecer un mejor servicio de alimentación, la presencia de espacios desocupados que podían remodelarse y ofrecerse al público para el teletrabajo, entre otros, la coordinadora del programa del Golfo accedió a facilitar lo que estuviera dentro de sus posibilidades para presentar la propuesta.

La idea de proyecto que plantearon las mujeres, dentro de lo que se puede considerar la primera sesión de trabajo virtual contenía, detalladamente, la remodelación y ampliación de un salón que se encontraba en desuso para la construcción de habitaciones, la remodelación de las habitaciones ya existentes, mejorar la conexión a internet, la ventilación, arreglar los jardines con amenidades como hamacas y espacio para camping, remodelar la cocina y la pintura de todas las edificaciones, disponer de más infraestructura individual o para burbujas sociales, pues la pandemia imposibilitaba el aforo en las instalaciones y por último, la promoción de los servicios y divulgación de las novedades.

Todo lo anterior se estructura con el objetivo de aprovechar la necesidad emergente de muchas personas para teletrabajar en sitios con condiciones adecuadas fuera de los centros del país (urbes), aspecto que creció exponencialmente con la pandemia covid-19 y en términos de mercado no tendrá su fin con el paso de la emergencia sanitaria, dada la rápida culturización del teletrabajo.

## LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

**Racionalización de la propuesta.** Previo al proceso técnico de la formulación de proyectos, ampliamente conocido en el ámbito de la extensión universitaria, la coordinadora del Programa del Golfo solicita verificar la información para valorar lo realista que puede ser la propuesta ante el tipo de organización y las necesidades. Para esto, aprovechando la disposición y confianza con el grupo de mujeres, encarga la elaboración de un presupuesto con cotizaciones fiables sobre lo que podría costar cada actividad del proyecto.

**Definición de la propuesta.** Luego del análisis sobre las necesidades más inmediatas se procedió a definir cada una de las acciones que debían realizar para alcanzar el propósito planteado, luego se debía presupuestar todas estas acciones sin exceder el monto establecido de la donación, el cual rondaba los \$10,000. Una vez definidas las acciones, el presupuesto y los tiempos se procede a ubicar y trabajar los formatos estrictos que Naciones Unidas provee para la presentación de las propuestas.

**Reconstrucción de antecedentes.** Aprovechando que ya para este momento mucho de lo necesario como definir un problema u oportunidad y esclarecer el contexto del proyecto se encontraba bien establecido por las integrantes del grupo, el proceso radicó en la construcción de los antecedentes, que fue discutido en varias ocasiones, para potenciarlo desde un enfoque en el que las mujeres reconocen sus capacidades a partir de su trayectoria. Es necesario enfatizar la construcción de dicho apartado por las integrantes del grupo, mientras el apoyo técnico solo revisaba y afinaba detalles, siendo una formulación participativa.

Debido a que la propuesta se gestó desde la organización fue necesario transformarla a un vocabulario técnico, pero resguardando siempre el sentir y sobretodo el espíritu de sus deseos. Respetando además el proceso metodológico que ha manejado el Programa del Golfo desde sus inicios, en la cual la participación y construcción activa de propuestas de base local ha forjado su éxito.

**Apartados preliminares. Diagnóstico de la situación.** La construcción del diagnóstico requirió de un afinamiento de detalles para poder desplazarse desde una lógica de planificación que caracteriza a los proyectos, en la cual partiendo de la idea se plantean las actividades necesarias y costos, que posteriormente se convierten en los apartados técnicos, constituyendo así los objetivos deseados. En este punto la coordinadora del Programa del Golfo y la presidenta del grupo de mujeres se reunían después de la revisión de escritos para validar ideas que no quedaban claras, con el fin de que el texto quedará más comprensible a quien lo leyera.

**Los apartados técnicos.** Rayado en lo contrario de lo que se suele pensar, los apartados técnicos de una formulación de proyecto requieren de un mayor involucramiento de las personas que integran las agrupaciones comunitarias y de base local. Estos son definidos por Rosales Posas (2017) como el estudio de mercado, el estudio técnico y la evaluación financiera (p. 35-38). Por lo tanto, es necesario enfatizar en cada uno de estos apartados, construyendo el proceso de aprendizaje dentro de los mismos.

**Puntualización del estudio de mercado.** La situación de incertidumbre provocada por la pandemia covid-19 generó, para ese momento, una dificultad particular para plantear una propuesta de negocio, rentable o atractiva, debido a que el contexto indicaba dificultades amplias para lograr este cometido, especialmente dentro del sector turístico, el cual se afectó gravemente. El estudio de mercado, indica Sapag Chain et al., (2014):

Los objetivos específicos del estudio de mercado serán: ratificar la posibilidad real de colocar en el mercado el producto o servicio que elaboraría el proyecto, conocer los canales de comercialización que usan o podrían usarse en la comercialización, determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores. (p. 43)

La necesidad inminente de una justificación fuerte para captar los fondos y reactivar el proyecto productivo de las Mariposas del Golfo requirió de continuar con la estrategia de posicionar sus capacidades en la gestión de iniciativas, añadiendo su experiencia como factor crucial para la atracción de clientes y el manejo de las inversiones necesarias.

La descripción del servicio ofrecido añade el valor agregado de visionar una oportunidad para la cual pocos negocios estaban adecuados, como lo es el hospedaje para vacacionar y trabajar con condiciones adecuadas en cuanto a conexión a internet, paisaje, comodidades, entre otros. Seguidamente la determinación de precios y demanda se estructuró con una previsión de la recuperación del sector conforme la situación de emergencia comenzará a disminuir, lo cual tomaría más de un año, tentativamente.

El mecanismo de comercialización o mercadeo representó un esfuerzo complejo debido a la intención de consolidar un plan atractivo de hospedaje y visitación, que requería de, entre otras cosas, el diseño de contenido, la apertura de redes sociales con acompañamiento profesional, un plan de ventas y el mercadeo del material.

**Puntualización del estudio técnico.** Ortega Ortega et al., (2015) definen este estudio como el que tiene por función “orientar el análisis de la función de producción del proyecto, el cual consiste en determinar el conjunto de factores y recursos de producción necesarios para la ejecución y operación del proyecto durante su vida útil” (p. 19).

Contemplando esto, dichos recursos se venían planificando desde la primera sesión de trabajo y se fueron delimitando constantemente, por lo cual la siguiente tarea para el grupo organizado implicaba delimitar lo que involucra el proyecto dadas las restricciones presupuestarias del concurso, pues era bastante ambicioso. El recorrido para la construcción y cotización de la lista de materiales fue largo, requirió de muchas consultas y apoyo externo, considerando aspectos como construcción, cantidad de horas de trabajo necesarias, costo de implementos y otros.

Cuando se tenían avances se enviaban a la coordinadora del programa, quien manifiesta en ocasiones no comprender con exactitud lo que mencionaba, por lo cual facilitaba una llamada con las mujeres, para hacer preguntas y puntualizar la información. Posterior a este proceso, el apoyo técnico facilitó el desarrollo del proyecto.

**Puntualización de la evaluación financiera.** En este momento, factores como el gasto en llamadas telefónicas al grupo de mujeres crecía al punto de necesitar limitarse a las posibilidades que brindan las aplicaciones gratuitas para este propósito, de igual manera el tiempo para la entrega del producto ejercía presión sobre las personas involucradas, por lo cual era necesario apresurar las sesiones necesarias para concretar la formulación.

Dentro del apartado financiero el apoyo técnico y la validación de la información planteadas, así como los supuestos para su construcción constituyeron un pilar importante, dadas las necesarias consideraciones de las involucradas en el que se podría considerar el apartado más complejo del proyecto, especialmente por el contenido técnico del mismo.

**Aprobación y ejecución del proyecto.** Para finales de noviembre del año 2020 el proyecto es aprobado por el PNUD y con esto se procede a la firma del contrato y un primer desembolso, así como, el acompañamiento de una persona facilitadora desde Naciones Unidas, encargada de supervisar lo planteado, así como las expectativas del proyecto durante su ejecución (ver apéndice A). Una vez aprobada la propuesta el Programa del Golfo toma un papel secundario para que la organización tome la batuta para iniciar con las acciones planteadas.

Sin embargo, se suscita una situación no contemplada por la organización, esta fue la modificación sin consentimiento de algunas de las acciones provocando el no cumplimiento de todo lo planteado desde un inicio.

El Programa del Golfo como parte del acompañamiento que brinda a las organizaciones procede a alivianar las disconformidades que surgieron entre las socias de Mariposas del Golfo, por la intromisión sufrida, generando un ambiente más idóneo para realizar y culminar con éxito el proyecto. La comunicación entre ambas partes continuó fluyendo para colaborar en todo lo que se presentara durante la ejecución del proyecto.

**Interpretación crítica de la experiencia.** La experiencia descrita en el contexto marino costero contiene elementos subyacentes, que deben ser tratados de manera particular, de acuerdo con los postulados presentes desde la institucionalidad donde se trabajan, atendiendo específicamente los objetivos (límites) de la presente iniciativa, siendo capaces de dotar la sistematización de capacidad crítica sobre las características o factores críticos que es posible rescatar para la formulación de proyectos de inversión en organizaciones similares.

Partiendo de las interpretaciones que pueden ser generales al proceso, la primera radica en brindar el debido reconocimiento a las acciones calificadas como “pequeñas”, que de pequeñas no tienen nada y son el origen de los procesos amplios, complejos, extensos y de alta inversión que se llevan a cabo. Detallando la solicitud de colaboración que realizó el grupo organizado Mariposas del Golfo al Programa del Golfo, que dio inicio al proceso.

Este acercamiento se da a partir del reconocimiento de valores como confianza y cercanía que tiene la organización con el programa de la Universidad Nacional, marcado por una trayectoria de trabajo en conjunto de más de una década, que brinda elementos importantes a la discusión y bien se pueden representar en el supuesto de que nada se construye en un día.

Se vuelve meritorio distinguir estas solicitudes de colaboración, ya que evidencia los esfuerzos a los que están dispuestas las organizaciones para mejorar sus condiciones, sociales, económicas, ambientales y organizacionales, y no simplemente esperar las ayudas estatales que convierten a los beneficiados en dependientes de estas ayudas.

Ante las diversas concepciones de participación, algunas que, de ser interpretadas de manera dinámica podrían arrojar luz sobre el futuro cercano de la experiencia analizada, se encuentra la participación popular en un proceso de formación continua, como una sombrilla teórica que acompaña a los otros aspectos a interpretar, en la cual se realiza el valor de la praxis comunitaria enfatizando Bateson (1985 en Ussher, 2008):

*Todo proceso de participación es a la vez un proceso de aprendizaje, tomado también en el sentido que Bateson denomina deuteroprendizaje, posibilidad de aprender a aprender, que permite discriminar críticamente los contextos y realizar transferencias de aprendizaje. (p. 168)*

Siendo este postulado una base que sitúa a la participación como un proceso de alta complejidad, con múltiples actores involucrados y que, entre sus funcionalidades finales, encuentra al aprendizaje como un suceso que se puede observar en varias direcciones, para el caso siendo el concurso por fondos no reembolsables un evento que implicó la participación del grupo de mujeres y del programa del Golfo, haciendo uso de los procesos de extensión universitaria y de la experiencia de las mujeres en procesos similares.

El proceso de contribución que se formó respondió a una participación basada en valores ampliamente reconocidos como la confianza, el respeto, la solidaridad que se alejan del mandato institucional seco y de corto plazo, siendo la construcción de vínculos a través del tiempo un factor crítico para el acompañamiento y la gestión de proyectos exitosa, que en muchas ocasiones es obviado o visto como algo difícil de lograr y recae en procesos similares a la consultoría, sin necesariamente conocer a las organizaciones y sus condiciones.

Sin tender a menospreciar los procesos de consultoría, la extensión universitaria en este caso se distingue por los procesos de acompañamiento a largo plazo, en donde las organizaciones locales conocen sus beneficios y los aprovechan para fortalecerse, debiendo cuestionar también el momento en el cual ya es idóneo dejar de contribuir pues las organizaciones han avanzado; postulado que se suele obviar también.

Dichos vínculos responden al pilar fundamental que representa la extensión universitaria como compromiso de las universidades con la sociedad, que es definido por el Sistema Universitario Nacional de la República Argentina en Méndez (s.f.) como “un proceso que implica una comunicación con la sociedad, en la que la universidad se posiciona, habla, construye relaciones y representaciones; y se sitúa frente a los distintos sectores de la sociedad con los que interactúa” (p. 1).

Un elemento fundamental para el análisis crítico que posibilita el aporte teórico anterior sobre la extensión universitaria, es el reforzamiento de capacidades en las organizaciones durante periodos extensos de tiempo, sin los cuales grupos como Mariposas del Golfo no tendrían las herramientas organizacionales y administrativas para ser beneficiarias de dichas iniciativas, lo que demuestra que en algunas ocasiones es necesario ese acompañamiento extenso aunque otros sectores no lo reconocen porque consideran a la extensión como un proceso de alcance muy limitado.

El aporte desde la extensión es posible solo si se complementa con el trabajo en grupos con un sentido de organización firme, que facilite la obtención de resultados satisfactorios y que de antemano se halla premeditado, como en muchos procesos de planificación, que priorizan el sentido de organización previo a la acción. La Asociación de Mujeres Mariposas del Golfo son un grupo en constante capacitación, especialmente su lideresa Esther, quien ha recibido cursos de habilidades blandas, liderazgo, empoderamiento femenino, administración, gestión empresarial, con el propósito de fortalecer al grupo para la generación de recursos económicos que conlleva a un mejoramiento en la calidad de vida de todas las mujeres participantes.

Aunque ha presentado dificultades para lograr un nivel de capacitación similar en las otras integrantes del grupo, sus otras compañeras reconocen la capacidad de Esther (la presidenta del grupo) en este punto y afirman que asumen a la organización desde sus actividades más prácticas, colaborando con aspectos necesarios como la limpieza, la atención de quienes se hospedan, entre otras que les dan el sentimiento de pertenencia.

Es importante resaltar que, ante la motivación económica que plantea cada proyecto desarrollado por el grupo, las necesidades siempre han sido constantes, marcando actualmente logros que, aunque no convierten al proyecto en autosuficiente, si han contribuido a la formación de capacidades necesarias para comprender el crecimiento paulatino de la organización.

Estas capacidades son las que dan un conocimiento del entorno más amplio, en donde las mismas integrantes conocen las posibilidades que existen para concursar y mejorar sus condiciones, crean contacto con las entidades de apoyo y aprenden a gestionar, desde el apoyo técnico, los recursos que obtienen.

Las capacidades presentes no son el resultado de alguna sesión de trabajo o un determinado momento, son el resultado del aprovechamiento constante de las oportunidades que han brindado diversos entes como el INA, UCR, UNED, Inamu, MEIC, en donde las integrantes del grupo indican haber aprendido las capacidades necesarias para hacerle frente a la organización y los retos que plantea la actividad turística rural comunitaria en zonas costeras.

La generación de capacidades potencian el desarrollo humano y local, apalancados en la inversión con resultados cualitativos que le permitan a las personas comprender mejor el entorno para su bienestar, aunque requieren de una inversión contraparte (de las personas que se capacitan) alta

en tiempo y disposición, por lo cual se considera importante destacar estas características, que ha estado presente durante la experiencia con la organización y, que genera un efecto importante al momento de concursar para la obtención de fondos y gestionar proyectos.

El aporte de Amartya Sen (1997, citado en Arteaga, 2010) sobre capital humano contribuye a subsanar la ausencia de una medida que indique el aporte de dichas capacidades a los procesos, en la cual lo define como “generación de conocimientos y habilidades que se ponen en práctica en el ámbito de la producción económica- y ‘Capacidades Humanas’ que posibilitan que las personas sean agentes de cambio social” (p. 51), siendo la categoría del cambio social un foco de análisis para discutir el impacto o aporte de los procesos de generación de capacidades.

Posterior a todo el trabajo que conlleva el desarrollo del proyecto, la disposición de las integrantes y el apoyo técnico desde el Programa del Golfo, interviene en la gestión del proceso el personal técnico del PNUD para la fiscalización del proyecto financiado, siendo un procedimiento habitual, lamentablemente esta intervención técnica generó disconformidades ya que, realizó modificaciones sin considerar la posición de las integrantes del grupo provocando disgusto y alterando el proceso que venía desarrollando la organización.

Este punto envuelve varios factores críticos, que, aunque no afectarán considerablemente el proyecto, contribuyen a comprender cómo las organizaciones de base local gestionan el conflicto y negocian sobre sus intereses, asumiendo una posición de flexibilidad que en la mayoría de los casos no se discute para ubicar opciones de mejora.

El primer factor radicó en una imposición de modificaciones por parte de la persona fiscalizadora sobre la formulación previamente aprobada por el PNUD, con las cuales se recomendó optar por procesos distintos que no necesariamente favorecen al presupuesto del proyecto, como por ejemplo el no permitir la contratación de mano de obra local por ser “poco profesional”, luego la imposición de trabajar con una empresa para la promoción del negocio turístico sin consultar a las señoras y que requirió una suma considerable de los recursos otorgados además de, eliminar actividades sin justificación alguna.

Seguidamente, la revisión de las actividades después de la aprobación pareció inexacta, dirigida hacia aspectos superficiales como el tipo de materiales utilizados, la cual era guiada por personal no idóneo, sin atender lo que la formulación previa planteaba, dejando por fuera aspectos como necesarios como una valoración de costos sobre calidad, cantidad con respecto a amplitud del predio de remodelación, capacitación para conllevar el control de procesos y la elaboración de informes, entre otras, que es lo fundamental de dichas labores.

Finalmente, la percepción de la persona interventora por parte del PNUD sobre el manejo interno de la organización, específicamente sobre la toma de decisiones provocó malestar entre las socias de la organización por haber manifestado, que este era un grupo de personas que solo

seguían órdenes de la presidenta, ya que es una opinión que demuestra incomprensión del contexto de la organización, así mismo de la sensibilidad que dichos procesos requieren para ser abordados de manera asertiva.

Estos puntos son frecuente objeto de discusión desde los procesos de extensión universitaria, en donde prima el conocimiento y distinción de las características propias del tejido organizativo presente en los territorios, siendo el marino costero uno en el que medían aspectos contextuales propios con la presencia de recursos pesqueros, recursos turísticos, acuicultura, entre otros, ante las cuales las iniciativas toman características concretas.

Siendo estas características las que justifican el apoyo institucional desde los procesos de extensión, mediante los cuales se evidencia un fortalecimiento desde su planteamiento altruista, el cual es definido por Chacin et al., (2007, en Ortiz Riaga y Morales Rubiano, 2011) como parte de “las demandas del entorno, los requerimientos que le hacen a la universidad distintos tipos de organizaciones” (p. 355), sin restringir su función solamente a la distribución de conocimiento a la sociedad o una formación amplia del estudiantado.

Es necesario considerar como un factor crítico la necesidad de formular criterios que permitan ubicar el avance de las organizaciones, medir su progreso y que posibiliten desde una perspectiva constructiva, valorar cuando concluye el proceso de apoyo, dado que muchas organizaciones plantean la solicitud de colaboración como un fin y no como un medio, siendo esta la espiral en la que se apoyan las prácticas asistencialistas y se pierde el objetivo del desarrollo humano, comprendiendo el corto alcance que tienen los recursos no controlados, que se gestionan desde organizaciones con escasa capacidad de gestión y nulo acompañamiento externo, lo cual se convierte en un círculo vicioso que acaba por socavar las oportunidades de crecimiento de las organizaciones.

## CONCLUSIONES, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

Tomado en consideración que las conclusiones deben plantearse de lo general a lo particular, podemos decir que este proceso permitió observar desde una perspectiva diferente los planteamientos preconcebidos y especialmente, permitió colocar y rescatar el rol del personal extensionista presente, las integrantes del grupo beneficiario del proyecto y en general, el aporte que genera la experiencia a los procesos de extensión universitaria pública, que involucran la confianza desde las organizaciones de base local hacia el personal extensionista.

Sistematizar la experiencia permitió practicar el ejercicio ampliamente descrito de observar, describir y analizar, el cual no es sencillo y es esencial para un buen proceso de aprendizaje librado de sesgos personales, permitiendo reconstruir la experiencia y brindar espacio a aspectos que, sin alguna pausa, no pueden ser vistos con la profundidad que demandan. Para el presente caso demostró ser el medio para evidenciar como frecuentemente se omite la complejidad de los procesos de acompañamiento a organizaciones y como pequeños resultados obtenidos durante largos periodos representan un gran paso si se estudian desde una perspectiva diferente a la eficiencia.

Otro aspecto que se habría omitido sin la sistematización de la experiencia es la valoración del aporte de una institución pública como la Universidad Nacional, la cual contribuyó a establecer la mayor parte del proceso mediante aspectos como capacitaciones brindadas años antes de la formulación del proyecto, siendo un aspecto clave para facultar a la organización como acreedora de recursos externos.

El poder resaltar factores que trascienden al componente técnico de la formulación de proyectos, como las relaciones humanas en los procesos es otra conclusión relevante puesto que comprende la confianza concedida por el grupo de mujeres al personal extensionista de la Universidad Nacional, confiándole la construcción de un proceso que implicó conocer aspectos confidenciales de las organizaciones, debilidades y las críticas constructivas necesarias para mejorar estos aspectos.

Factores similares, tan abstractos en el desarrollo de proyectos como el compromiso organizacional, evidencia aspectos del mejoramiento de capacidades percibido a través del tiempo, que va más allá de criterios como cantidades de dinero, reuniones ejecutadas, talleres realizados o personas que asisten a las sesiones, siendo de mayor relevancia la actitud en un grupo pequeño y bien definido para el logro de objetivos complejos, como la expresada por las Mariposas del Golfo ante las complejidades vividas al iniciar la ejecución del proyecto.

Lo anterior indica que el proceso de sistematización no finalizó con la retirada del Programa del Golfo después de la aprobación de la propuesta, por el contrario, se continuó durante la ejecución

y después de finalizada esta etapa, con lo cual se obtiene un resultado de análisis crítico muy enriquecedor, que muestra cada uno de los procesos que viven las agrupaciones que deciden participar en este tipo de iniciativas ante entes externos desconocidos que pueden resultar incomprensibles y poco adaptados a las realidades de las comunidades costeras, rurales, marginadas. Igualmente, el Programa del Golfo se fortalece al contribuir con el desarrollo de las comunidades donde tiene presencia.

Por otra parte, estos procesos obligan a la reflexión necesaria para valorar también la capacidad de negociación que las integrantes de Mariposas del Golfo pueden ejercer, contribuyendo así a la elaboración de una crítica sobre la necesidad de valorar mecanismos que permitan una incidencia continúa, capaces de cuidar los aspectos que dan valor al proceso, como lo son el conocimiento de la organización, la confianza, la discusión, entre otras.

El componente que se considera añade mayor valor a estos procesos radica en la transmisión de capacidades basadas en la experiencia de la organización, el cual se indica como la capacitación en administración, negociación, formulación de propuestas, entre otros que se indican como capaces de validar a las personas de la organización como actoras, dotando a las personas de contenido para poder justificar con base en el esfuerzo que han realizado la idoneidad del proyecto.

Este proceso requirió de una constante revisión en cada etapa de la formulación en la que se pudiese, mediante preguntas generadoras, hacer a las integrantes del grupo Mariposas aterrizar sobre todo lo que han aprendido de su actividad económica y cómo gestionarlo, para que esto pudiese exponer su valor con respecto a otras iniciativas, un componente que contrario el primer planteamiento de conseguir alguien externo que les pudiese formular el proyecto, siendo finalmente ellas quienes lo formularon y expusieron.

## REFERENCIAS

- Arteaga, D. N. (2010). El desarrollo humano y la generación de capacidades. *Diálogos*, 5(4), 47-58. <http://www.redicces.org.sv/jspui/handle/10972/2039?mode=full>
- Asociación de Mujeres Mariposas del Golfo. (2020). *Centro de teletrabajo y recreación familiar en ambiente seguro y armonía con el Golfo de Nicoya*. Fondos del capital semilla del programa conjunto, Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos políticos*. CINDE. <https://cepalforja.org/sistem/bvirtual/?p=1689>
- Méndez, G. (s.f.). *Desarrollo y conceptualización de la extensión universitaria*. Universidad Nacional del Litoral.
- Ortega Ortega, Á., Maradiegue Ontaneda, R., Zúñiga Arias, G. y Rodríguez Sánchez, G. (2015). *Formulación de proyectos de inversión. Diagnóstico, estudio de mercado y análisis técnico*. EDiNexo.
- Ortiz Riaga, M. C. y Morales Rubiano, M. E. (2011). La extensión universitaria en América Latina: Concepciones y tendencias. *Educación y educadores*, 14(2), 349-366. <https://doi.org/10.5294/edu.2011.14.2.6>
- Rosales Posas, R. (2017). *La formulación y la evaluación de proyectos* (6.a ed.). Euned.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. y Sapag, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. (6.a ed.). McGraw-Hill. <https://studylib.es/doc/8804949/preparacio%CC%81n-y-evaluacio%CC%81n-de-proyectos--6ta-edicio%CC%81n---n...>
- Ussher, M. (2008). Complejidad de los procesos de participación comunitaria. *XV jornadas de investigación y cuarto encuentro de investigadores en psicología del Mercosur*. Universidad de Buenos Aires.

## APÉNDICE A

Resultados obtenidos a partir del financiamiento brindado por el PNUD a la organización Mariposas del Golfo.

Figura A1. Parte de las mejoras realizadas a las instalaciones de la soda del proyecto Mariposas del Golfo



Nota: Fotografías publicadas con autorización de Esther Ledezma en los archivos del Proyecto.

Figura A2. Mejoras y equipamiento de las habitaciones del proyecto Mariposas del Golfo



Nota: Fotografías publicadas con autorización de Esther Ledezma en los archivos del Proyecto.