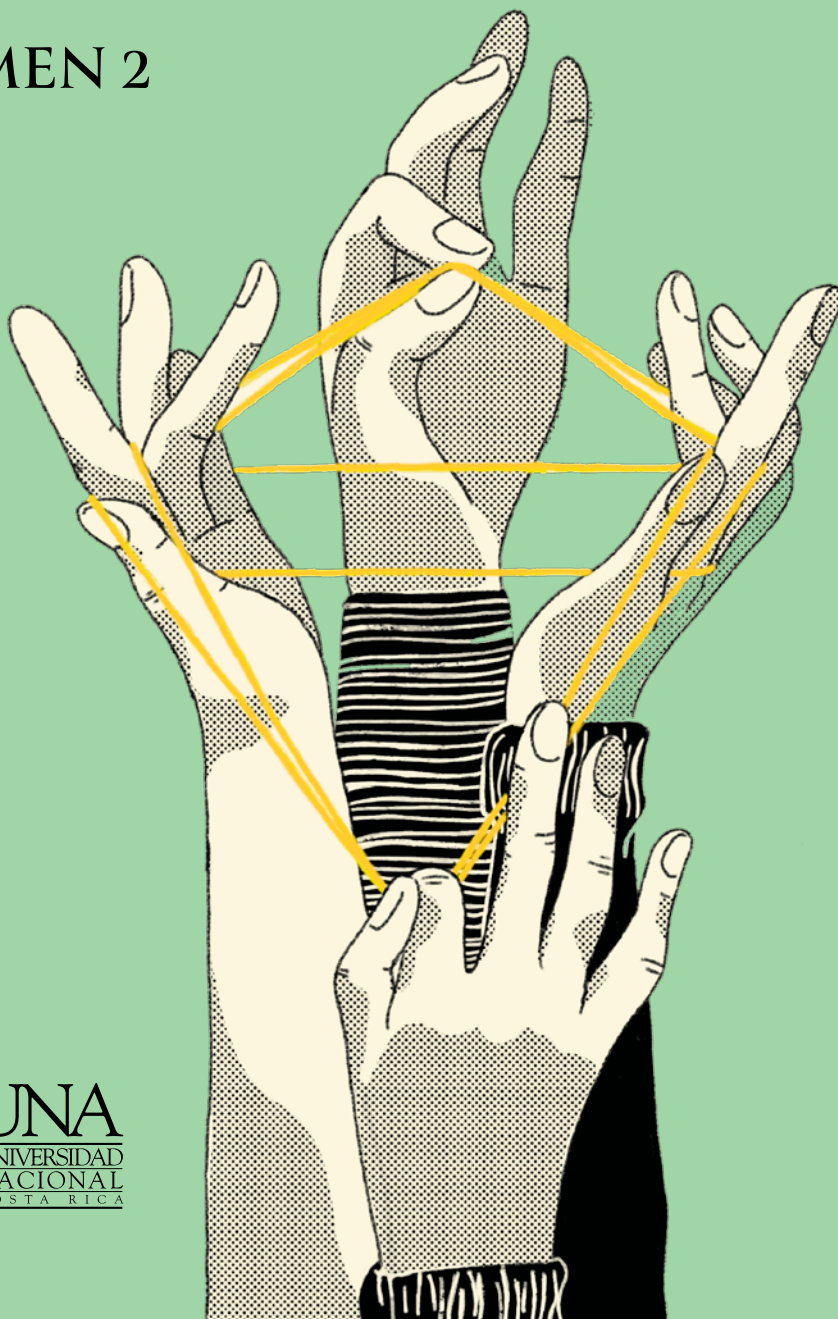


COMPILADORES-EDITORES:

RAFAEL ARIAS RAMÍREZ Y ÁLVARO MARTÍN PARADA GÓMEZ

ENFOQUES TEÓRICO-METODOLÓGICOS: EDUCACIÓN, GOBERNANZA LOCAL Y DESARROLLO BASADO EN LA COMUNIDAD

VOLUMEN 2



Capítulo II.

Fortalecimiento de las organizaciones de productores
de la región Brunca por medio de una unidad para la
formulación de proyectos

Ángel Jesús Porras Solís

Introducción

De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2023, la región Brunca presenta el porcentaje más alto de hogares en condición de pobreza, correspondiente a un 30,6%, de cierto una cifra muy superior al porcentaje nacional del 21,8%. Asimismo, los niveles de escolaridad promedio apenas superan los seis años, lo cual redundará en empleos de poca calificación, informalidad y bajas remuneraciones o ingresos, en particular en el medio rural y agrícola. Contrasta estos indicadores con la gran riqueza que tiene este territorio en recursos naturales, así como con una amplia base de organizaciones sociales a escala local, que, sin lugar a duda, con el acompañamiento institucional pueden llegar a convertirse en un elemento clave para el desarrollo socioeconómico.

En este contexto desde el ámbito de la política pública se han generado una serie de iniciativas para incentivar el crecimiento en las zonas rurales, mejorar las oportunidades de generación de ingresos y las condiciones de vida de esta población, mediante proyectos productivos.

En el sector agropecuario resalta la Ley 9036 que transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) en el 2012. Esta normativa marcó un paso importante en este sentido, sobre todo a partir de la conformación de territorios rurales y la consecuente creación de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), como instancias de coordinación, negociación y articulación, que promueven la participación de los actores de la sociedad civil, instituciones públicas,

privadas y gobiernos locales, a través de un Plan de Desarrollo Rural Territorial, cuya ejecución se fundamenta en proyectos socioproductivos presentados por las organizaciones.

En el caso particular de la región Brunca, se conformaron para el 2014-2016 cuatro CTDR, como instancias de coordinación y articulación para mejorar el bienestar rural territorial, a saber, el Territorio Sur Alto que comprende los cantones de Osa y Buenos Aires; el Territorio Sur Bajo que abarca Corredores, Golfito y Osa; el Territorio de la Península de Osa que atiende el área peninsular y el Territorio de Pérez Zeledón que abarca los distritos de este cantón. Cada CTDR tiene entre sus principales funciones crear espacios para facilitar la elaboración o gestión de un plan de desarrollo y están conformados por representantes de la sociedad civil, gobiernos locales, organizaciones e instituciones públicas, los cuales, en forma participativa, recomiendan proyectos de impacto para el territorio, que nacen de iniciativas planteadas por sus propios actores sociales.

Por lo general, para estas iniciativas se solicita un proyecto a nivel de perfil o de preinversión para valorar su viabilidad, en el cual se da especial importancia al factor de asociatividad. No obstante, de acuerdo con la experiencia de los distintos CTDR, se ha detectado que la mayoría de las organizaciones acreditadas no disponen de personal capacitado para la formulación de los proyectos, esto provoca que la cantidad de proyectos presentados y que califican para la asignación de recursos sea muy baja.

Ante esta necesidad, y considerando la experiencia que tiene la Sede Regional Brunca en la formulación de proyectos de prefactibilidad y factibilidad, como parte de los informes de trabajos finales de graduación en la carrera de Administración, se propone la conformación de una unidad que acompañe a las organizaciones de productores en el proceso de formulación de proyectos y el consecuente acceso a recursos económicos ante las instituciones públicas.

En el presente capítulo se documenta el contexto y experiencia para la creación de una Unidad de Formulación de Proyectos en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional, con el fin de acompañar a organizaciones de productores, principalmente de Pérez Zeledón, a formular proyectos productivos y asociativos.

En primera instancia, se revisan los principales fundamentos teóricos y conceptuales que dan soporte al enfoque de Desarrollo Rural Territorial, que en esencia da origen a un nuevo modelo de gobernanza territorial en el país a través de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural. En la sección de aproximación metodológica, se aporta una serie de elementos respecto a los proyectos como herramientas estratégicas para las regiones y toma de decisiones, así como la construcción de capacidades para la formulación y gestión de dichos proyectos. Por último, a manera de resultados, se hace referencia a dos iniciativas que han ingresado a la Unidad de Proyectos de la Sede Regional Brunca, para su respectivo proceso de análisis de las propuestas.

Marco teórico-conceptual

Desarrollo rural territorial

El enfoque de desarrollo rural, predominante en América Latina durante mucho tiempo, apostó a la modernización agrícola, en especial de la agricultura campesina o agricultura familiar, como motor de la transformación productiva. No obstante, entre mediados de la década de 1990 y mediados de la del 2000, tuvo lugar una revisión crítica de la experiencia regional y de construcción de una propuesta tomando en cuenta las nuevas realidades socioeconómicas: el enfoque territorial del desarrollo rural, donde lo rural ya no se considera lo mismo que agrícola y donde la promoción de la transformación se debe basar en un enfoque territorial y no sectorial (Berdegú y Favareto, 2019).

Como señala Fernández (2014), el desarrollo rural vigente desde 1990 corresponde al contexto de la nueva ruralidad y tiene como atributos: la participación de los actores estratégicos, la descentralización de la toma de decisiones, la lucha contra la pobreza y las particularidades del cambio espacial. Aunque existen diferentes abordajes que explican el nuevo esquema, para Berdegú y Favareto (2019) hay una serie de elementos comunes que se pueden señalar como el corazón de la propuesta de este enfoque, a saber:

1. Definición del territorio como un espacio socialmente construido y, por ende, como un conjunto de estructuras, instituciones y actores, más que como una geografía con determinadas condiciones físico-biológicas.
2. Reconocimiento de la diversidad sectorial de la economía rural, incluidas las actividades agrícolas en el sentido amplio, pero también otras actividades primarias, los servicios y las manufacturas e industrias.
3. Valorización del papel de los espacios urbanos y de las relaciones rurales-urbanas.
4. Las estrategias y programas de desarrollo deben pensarse, construirse y conducirse desde abajo, desde el territorio, aunque en diálogo e interacción con las dinámicas supra-territoriales de todo tipo, y con apoyo de políticas nacionales que creen los incentivos para la coordinación entre actores en torno a una visión de futuro transformadora.
5. La estrategia y el programa de cambio estructural incluye la construcción de un actor territorial colectivo.

En esta nueva concepción, el papel de los actores sociales es central, pues son ellos los protagonistas del proceso transformador, donde cada uno tiene un conjunto de capacidades que se deben potencializar y empoderar para la definición e implementación de políticas.

En este sentido, el proceso no es solo responsabilidad del Estado, sino de todos los actores que se encuentran en el espacio territorial, quienes participan de manera directa en la generación de propuestas, promueven procesos y participan en el diseño de iniciativas. Esto cambia la visión tradicional y sectorial del desarrollo rural, que tiene como actores principales a los productores agrícolas, la agricultura familiar, a los campesinos y a otros trabajadores sin tierra o emprendimientos agrícolas incipientes.

Ahora bien, son también actores los gobiernos locales y otras administraciones públicas territoriales, el sector privado (micro, pequeñas y medianas empresas locales y nacionales), los centros de investigación y capacitación, las organizaciones no gubernamentales, los entes de cooperación, entre otros. Esto establece un nuevo esquema de gobernanza territorial, en el cual instituciones

de gobierno y privadas, junto a diferentes participantes, colaboran en el diseño e implementación de instrumentos de política de cambio en el ámbito rural.

En el caso de Costa Rica, con la aprobación de la Ley 9036 en el 2012, el esquema de gobernanza territorial se constituyó desde la lógica de la creación de un nuevo espacio de planificación llamado territorio rural, donde, a través de los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), se promueve la participación de los actores de la sociedad civil, instituciones públicas, privadas y gobiernos locales, quienes interactúan y construyen de forma participativa la planificación de su estilo de desarrollo ([Castillo y Pérez, 2022](#)).

Desarrollo regional con participación ciudadana

En la planificación para el cambio productivo se considera fundamental la participación de la comunidad representada en sus organizaciones, con el propósito de que sea el ámbito local quien realice propuestas de inversión para el mejoramiento de sus condiciones de vida.

La política de Estado para el Desarrollo Rural Territorial Costarricense (PEDRT) 2015-2030, indica, como uno de sus principios orientadores, la participación, y reconoce que el desarrollo rural requiere de la participación de todos los actores involucrados para concertar y negociar sus distintas percepciones respecto a sus necesidades y potencialidades, desde la base hasta la dirección de los procesos, como un elemento sustancial para promover los cambios organizativos y productivos requeridos para dinamizar la economía territorial.

El Estado costarricense, a través de sus instituciones, ha generado una serie de programas a través de los cuales es posible financiar iniciativas en diferentes formatos de proyecto, los que deben ser formulados por las organizaciones. Las instituciones públicas reconocen, en sus metodologías de intervención, la necesidad de apropiarse de los procesos de transformación socioeconómica de las comunidades locales, pero a la vez se encuentran con sus propias limitaciones para la gestión de recursos. El Plan de Desarrollo Regional Brunca concluye que existe en las

organizaciones sociales presentes poca capacidad de gestión y liderazgo regional, lo cual genera dificultades para que puedan ser beneficiarias de los recursos económicos disponibles en las distintas instancias públicas.

De tal modo, se manifiesta una seria contradicción, en el sentido de que la intervención estatal promueve la participación y generación de propuestas de desarrollo e inversión pública desde lo local, pero, por su parte, las organizaciones sociales en las comunidades presentan limitaciones para formular proyectos. Los recursos económicos dirigidos hacia grupos de población tradicionalmente excluidos o vulnerables son limitados, pero en ocasiones los presupuestos institucionales son subejecutados, por las propias debilidades intrínsecas de estos grupos. Debido a ello, es necesario generar alternativas desde los diferentes actores para subsanar estas debilidades.

Resulta esencial que las estrategias diseñadas, así como los proyectos para resolver las dificultades en los territorios que componen la región Brunca, se realice a partir de la jerarquización de los problemas teniendo en cuenta la opinión de los pobladores, para después darle solución a través de los planes de acción de la misma comunidad y de los recursos existentes. Estas consideraciones son vitales para el funcionamiento de los proyectos de desarrollo local, pues elevan el protagonismo de la comunidad en el proceso de cumplir su función social, al promover, diseñar y ejecutar estrategias de cambio en correspondencia con las posibilidades y realidades para fomentar el bienestar comunitario, mejorar el funcionamiento de la comunidad y satisfacer las necesidades de los pobladores.

Aparte, tal y como lo señala Leandro, Solano y Monge (2014), ante el panorama de la apertura comercial como resultado de la globalización de los mercados, surge la necesidad de que las empresas y organizaciones realicen procesos de transformación en sus sistemas de gestión y producción. Dichos procesos deben dar respuesta, no solo al crecimiento económico de la organización, sino también contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas de sus miembros, en la medida en que estos sean oportunos y permitan solventar las diferentes necesidades. Es aquí donde la universidad pública puede aportar por medio de mecanismos de transferencia tecnológica a dichas organizaciones sociales.

Aproximación metodológica

Los proyectos como herramientas de desarrollo regional

Los proyectos son considerados como herramientas estratégicas para la toma de decisiones, pueden ser considerados como una expresión técnica a soluciones de problemas y un medio para cambiar situaciones desventajosas o problemáticas hacia puntos convenientes en beneficio de la sociedad. De esta forma, se elaboran propuestas para satisfacer necesidades sociales y modificar las condiciones de vida de las personas, sobre todo, fundamentado en la búsqueda de generación de ingresos para grupos vulnerables (Baca y Herrera, 2016).

Por ello, se parte del supuesto de que el cambio estructural desde la base social puede partir de proyectos estratégicos integrales (de carácter local y comunitario), que impliquen la participación de los diversos actores en procesos de creación de valor y generación de bienestar económico y social. De ahí que la participación de la población local en los proyectos constituye un factor de importancia crucial para su desarrollo integrado.

La viabilidad de los proyectos sociales e iniciativas ciudadanas se va a encontrar, en buena medida, influida por múltiples factores que determinarán su éxito o fracaso. Se requiere de un balance inicial que pondere las fortalezas del proyecto en cuanto a factores de orden social, económico, político, ambiental, entre otros. En efecto, para Baca y Herrera (2016), se debe realizar una aproximación y análisis multidimensional a las propias circunstancias del proyecto. La formulación de un proyecto orientado hacia la integralidad procura incorporar diversos aspectos determinantes para garantizar su viabilidad. Desde una visión sistémica, esta perspectiva busca ofrecer respuestas a las problemáticas que afectan a una comunidad o territorio.

Como señalan Herrera, Chávez y Gómez (2014), en su contexto territorial, los proyectos cobran vida en un esquema de proximidad territorial y organizacional. En consecuencia, implica una operación local en terreno que va acompañada de un diseño organizacional en su operación, así como en la estrategia de intervención que pretende aplicarse a través de los servicios

de extensión rural hacia ciertos grupos de población como son campesinos, empresarios locales, entre otros actores implicados en la transformación.

De ahí la insistencia en que, desde un inicio, la población deba tener una participación activa en el proyecto, pues los ciudadanos son quienes conocen de forma cercana sus problemáticas y necesidades más sentidas. La vinculación del proyecto con la comunidad implica crear redes territoriales, esto representa un reto para quienes llevan a cabo la extensión de los servicios ligados al proyecto.

Bajo esta figura, es que, en Costa Rica, mediante la Ley 9036, se crean los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural, los cuales tiene como función la coordinación, articulación y gestión del Desarrollo Rural, así como la formulación de los planes de Desarrollo Rural Territorial. El órgano máximo permanente del CTDR es la Asamblea General que constituye un espacio abierto para la participación de todos los actores sociales del territorio acreditados por el INDER ([Ley 9036, 2012](#)).

En el caso particular de la región Brunca, se conformó para el 2014-2016 cuatro unidades territoriales denominadas Consejo Territorial de Desarrollo Rural (CTDR), como instancias de coordinación y articulación para el desarrollo rural territorial. A saber, el Territorio Sur Alto que comprende los cantones de Osa y Buenos Aires; el Territorio Sur Bajo que abarca Corredores, Golfito y Osa; el Territorio de la Península de Osa que atiende el área peninsular y el Territorio de Pérez Zeledón que abarca los distritos de este cantón. El caso de Pérez Zeledón se constituyó el 29 de octubre del 2015, su Comité Directivo se conformó con 25 representantes, quienes representan a los 11 distritos del cantón, 5 grupos de atención prioritaria, el gobierno local y 8 representantes de instituciones públicas. Actualmente, cuenta con 195 organizaciones, 35 grupos no formales y 75 personas físicas acreditadas ([Barrantes y Amador, 2018](#)).

Construcción de capacidades para la formulación y gestión de proyectos

Un proyecto se constituye como un conjunto de actividades que se coordinan para la solución de un problema, y alcanza un resultado en un espacio y tiempo determinados. El proyecto está compuesto por etapas que permiten ordenar en secuencia las actividades necesarias para el logro de los objetivos o resultados esperados (IICA, 2017).

Por lo tanto, la gestión de un proyecto implica coordinar los esfuerzos de los actores desde la gerencia del proyecto para cumplir con las metas establecidas y lograr el impacto esperado en determinado sector o comunidad rural, para lo cual es sumamente importante seleccionar las herramientas adecuadas. Esto implica buscar mecanismos de comunicación adecuada con los integrantes del proyecto y sus beneficiarios para trabajar de forma coordinada en función de una estrategia planificada entre todos los participantes.

Es así como surge la necesidad de identificar y perfeccionar procedimientos, técnicas e instrumentos que permitan vincular el análisis de la realidad social con la intervención en ella, con el fin de identificar y utilizar espacios estratégicos para actuar, así cada proyecto es un espacio de conocimiento y aprendizaje para la formulación de modelos de desarrollo. Por lo tanto, la efectiva gestión de proyectos en cualquier entorno depende de una gran variedad de factores y actitudes personales, propias de los actores que participan en el proceso de planificación, ejecución y evaluación, que al final determinan el éxito y sostenibilidad de un proyecto.

Como señala Suzuki, Sastre y Ríos (2012), estas habilidades, conocimientos y destrezas no siempre han resultado ser fáciles de construir, identificar o medir; de hecho no existe un acuerdo entre los autores sobre qué capacidades deberían ser las necesarias para llevar a cabo una gestión eficiente o, por lo menos, suficiente para efectuar proyectos socioproductivos; tampoco hay una metodología o instrumento de medición consensuada que valore y permita determinar el grado o nivel de capacidad que tiene cada persona u organización y cómo su

comportamiento afecta positiva o negativamente a su entorno social y al propio proyecto. De acuerdo con estos autores, las competencias se dividen en tres ámbitos: la competencia técnica, la cual cubre los contenidos básicos para dirigir un proyecto; la competencia de comportamiento, que incluye las actitudes y destrezas del director o gestor de uno o varios proyectos y la competencia contextual, esta última integra la relación dentro de una organización funcional y la capacidad para funcionar en una organización por proyectos.

De esta forma, la creación de capacidades en los actores – ya sean individuos o colectivos– requiere de marcos filosóficos, conceptuales, programáticos y metodológicos que orienten sus acciones. Para ello, resulta necesario poner en práctica criterios, creatividad e imaginación que permitan gestionar procesos de actualización, transformación e innovación en los conocimientos, actitudes y prácticas dirigidas a la solución de problemas. En este sentido, el desarrollo de capacidades se concibe como un proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto fortalecen sus saberes, actitudes y prácticas, tanto en los ámbitos técnico-productivos como en los socio-organizativos, con el fin de responder a las contradicciones internas y externas y asegurar su sostenibilidad en el tiempo ([Ramos, Báez y Artigas, 2015](#)).

Si bien estos ámbitos se han definido de forma genérica para la gestión de cualquier tipo de proyecto, en la bibliografía de proyectos de desarrollo rural se encuentran incluidos cinco principios (gradualidad, pluralismo, complementariedad, integralidad y solidaridad) como competencias de los nuevos especialistas en el tema; sin embargo, es necesario introducir el saber hacer de los agricultores o personas beneficiarias para complementar y equilibrar ese conocimiento formal ([Suzuki et al., 2012](#)).

A lo largo del proceso resulta fundamental fortalecer las capacidades de las poblaciones involucradas, así como crear y consolidar las organizaciones que las representan y asumen responsabilidades en su nombre. Estas organizaciones deben encargarse de orientar las acciones futuras y de garantizar la continuidad de un diálogo abierto, incluso una vez concluido el apoyo externo. La construcción de capacidades organizativas

se basa en el fortalecimiento de las habilidades prácticas, analíticas y gerenciales esenciales en organizaciones que busquen un funcionamiento efectivo y democrático. Entre algunas de las habilidades esenciales que se deben fortalecer se encuentran la autocrítica y evaluación, así como la planificación, el monitoreo y la gerencia financiera, añadidas a las habilidades de desarrollo de redes sociales (FAO, 2005).

Resultados

Unidad para la formulación de proyectos de la Sede Regional Brunca

Desde la Sede Regional se cuenta con una vasta trayectoria en la formulación de proyectos de prefactibilidad y factibilidad como parte de los informes de trabajos finales de graduación en la carrera de Administración. A manera de referencia se pueden destacar los siguientes trabajos finales de graduación realizados en el territorio de Pérez Zeledón:

- ▶ Estudio de factibilidad para la instalación de una planta procesadora de harina de pejibaye ASOFRUBRUNCA.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para el acopio y comercialización de cítricos (limón dulce, naranja y mandarina tradicional), por parte de ASOFRUBRUNCA.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para la implementación de una planta procesadora y comercializadora de snacks (aperitivos) por parte de la pequeña empresa Frutos y Raíces Tropicales B y B del Sur, S.A, localizada en el distrito de Pejibaye del cantón de Pérez Zeledón.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para la instalación de una empacadora AFAPROSUR.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para la instalación y operación de planta industrializadora de frijol molido, COOPEAGUILA R.L. Pérez Zeledón.
- ▶ Estudios de prefactibilidad sobre la producción y comercialización de hongos shiitake.

- ▶ Factibilidad del proyecto planta torrefactora de Café los Jilgueros.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para la producción y comercialización del pez *catfish* tipo *Ictalurus punctatus* por parte de la Asociación de Productores.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para la creación de una cooperativa autogestionaria, dedicada a la producción y exportación de textiles, San Isidro de Pérez Zeledón. Producción y comercialización de productos derivados del fruto del banano por parte de la Asociación de Productores en Pro del Medio Ambiente (APROMACAM).
- ▶ Estudio de factibilidad para determinar la rentabilidad de un módulo de producción apícola en Pérez Zeledón.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para la creación de una cooperativa autogestionaria, dedicada a la producción y exportación de textiles, San Isidro de Pérez Zeledón.
- ▶ Estudio de factibilidad para establecer un restaurante de comida rápida saludable en San Isidro, Pérez Zeledón, San José, Costa Rica.
- ▶ Estudio de factibilidad de una planta torrefactora de café por parte de la cooperativa COOPECEDRAL R. L.
- ▶ Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta procesadora de productos derivados del rambután, en la comunidad de Pueblo Nuevo de Cajón en Pérez Zeledón.

También cabe destacar, como parte de los antecedentes de la Unidad de Proyectos, que para año el 2018, en el contexto de una tesis de maestría ([Barrantes y Amador, 2018](#)), se presentó el resultado de un estudio de prefactibilidad para la implementación de una unidad de formulación y evaluación de proyectos, en el territorio de Pérez Zeledón, ubicada en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional. Según el análisis realizado, se logró evidenciar el interés que tienen las organizaciones en presentar proyectos ante instituciones públicas, así como las debilidades técnicas de las organizaciones en la etapa de formulación. También se identificó que las instituciones públicas brindan acompañamiento y orientación general a las organizaciones en la etapa de preinversión; sin embargo, no es suficiente para concluir de

modo satisfactorio la formulación. Además, se logró demostrar que las organizaciones e instituciones públicas comparten la idea de que se implemente una unidad de proyectos en la Sede Regional Brunca de la UNA. En fin, dicho trabajo recomienda la implementación de la unidad de formulación y evaluación de proyectos, puesto que los resultados del estudio determinaron su viabilidad.

No obstante, dentro de dicha viabilidad se establecen algunos criterios sobre los recursos que se deben disponer para su implementación, entre los más importantes, la contratación a tiempo completo de un coordinador, dos gestores de proyectos y técnico asistente de proyectos. Sumado a estudiantes asistentes y terciarios que se puedan aportar a la unidad. Lo anterior con un costo anual de alrededor de 47 millones de colones y un espacio físico equivalente a 44 metros cuadrados, recursos que serían aportados por la Universidad Nacional, según el estudio en mención. Como complemento a lo anterior, se considera un total de 75 millones de colones en la contratación de servicios profesionales para la elaboración de los estudios específicos de los proyectos, lo cual se cubriría con recursos del INDER. Se estima que la estructura propuesta para la Unidad de Proyectos, en una primera etapa, tendría la capacidad para formular por año tres (3) perfiles de proyectos y tres (3) estudios de prefactibilidad. En total, el costo estimado anual de operación de una Unidad de Proyectos, con las características que sugieren los funcionarios del INDER, rondaría los 123 millones de colones.

Una primera aproximación-experiencia

La población meta a atender por parte de la Unidad de Proyectos está constituida por las organizaciones de productores que estén afiliadas a los CTDR de Pérez Zeledón y que cuenten con iniciativas de proyectos productivos que requieran financiamiento. En efecto, se reciben dos iniciativas correspondientes a la Asociación de Productores en Pro del Medio Ambiente de Calle Mora (APROMACAM) y la Cooperativa de Productores Orgánicos de la Región Brunca (COOPEORGÁNICOS BRUNCA R. L.).

En principio, se planteó la posibilidad al CTDR de Pérez Zeledón de recibir cinco propuestas para su respectivo análisis, no obstante, solo se remitieron las dos en mención. La posibilidad de tener cinco propuestas para su estudio tiene como justificación seleccionar dos propuestas para su acompañamiento en el proceso de formulación, según los recursos de los que se disponen en la Unidad de Proyectos de la Sede Regional Brunca. También lo anterior permitiría definir la ruta metodológica de la Unidad de Proyectos en cuanto a la construcción de un modelo de atención y gestión de las iniciativas de proyectos recibidas, como parte del proceso de aprendizaje y sistematización de experiencias, base fundamental de un proyecto FUNDER.

A pesar de que no se partió en efecto de este escenario, se procedió a atender las dos iniciativas remitidas. Para el análisis de cada una de las propuestas, en primera instancia, se realizó un cotejo entre la información que aportaron las organizaciones y la guía metodológica para formulación de perfiles de proyectos agropecuarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Para tales efectos se utilizó una matriz, en la cual se enumeran 39 puntos a considerar de acuerdo con los contenidos que deben incluir los perfiles de los proyectos. Al respecto, se identificó qué información existe y no existe en la documentación aportada por las organizaciones a través del CTDR.

De seguido, se valoró en una escala de 0% a 100%, el porcentaje de avance en cada uno de los 39 puntos en mención, de acuerdo con la descripción de los requerimientos especificados en la guía metodológica. En este caso, el valor de 0% nos indica que no existe la información y 100% se considera como información completa. En función de la escala anterior, se determinó la acción a seguir para completar el 100% de la información solicitada en la guía.

A continuación, se presenta un balance general de los resultados de cada una de las propuestas. Se inicia con la propuesta de APROMACAM, la cual ya fue atendida como parte de un trabajo final de graduación de Licenciatura en Administración presentado en la Universidad Nacional en el año 2016. Justamente la información que presenta la organización al INDER para su consideración es una adaptación parcial de dicho trabajo final

de graduación al formato de guía metodológica para formulación de perfiles de proyectos agropecuarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Aunque el documento presentado por la organización no sigue de manera estricta y en su orden los puntos de la guía metodológica, el análisis realizado permite concluir que la mayoría de los 39 puntos de la guía se pueden completar con la información aportada por la organización y otros contenidos tomados propiamente del trabajo de graduación arriba mencionado.

De acuerdo con el análisis, de forma global, el proyecto tiene un avance cercano a 75%. No obstante, resulta necesario y oportuno actualizar la información de muchos de los puntos, considerando que se toma como referencia datos e información de un trabajo de graduación que se implementó hace casi diez años, lo cual implica que muchos de los parámetros utilizados en su momento se encuentren desactualizados. En particular, lo relacionado con el estudio de mercado y estudio financiero. Esto por cuanto la realidad del mercado de hoy día tiene otra dinámica y pueden afectar los resultados financieros del proyecto tal como se plantearon en su momento.

En lo que se refiere a la propuesta de COOPEORGÁNICOS BRUNCA R.L., el documento aportado sigue la estructura de la guía metodológica; sin embargo, desarrolla unos cuantos puntos, algunos de forma completa y otros en un nivel parcial. Del análisis realizado, se determinó que el grado de avance global de la propuesta está alrededor de un 30%, por cuanto algunos de los puntos más sensibles se deben preparar desde el principio, como lo es el estudio de mercado y el financiero. Incluso se deben plantear puntos medulares de la fundamentación de la propuesta, como lo son los objetivos. Además, se determinó que es favorable para el proyecto integrar y potenciar la plataforma de comercio electrónico con la que, en su momento, contaba la organización y que recibía el apoyo de la Escuela de Ciencias Agrarias a través de UNAPROPYNES <https://coopeorganicos-brunca.unapropymes.com/>

UNAPROPYMES es un proyecto de extensión, investigación, docencia y transferencia de tecnología de la Universidad Nacional (UNA), cuyo objetivo es implementar un servicio de incubación/

aceleración de sitios de comercio electrónico para mipymes costarricenses, en respuesta a la pandemia de la COVID-19, mediante un enfoque multidisciplinario y fundamentado en el diseño e innovación de servicios (<https://unapropymes.com/>).

A partir del anterior análisis, desde la Unidad de Proyectos, se asumió el reto de acompañar a las dos organizaciones en el proceso de formulación. Lo anterior no solo con el objetivo de simplemente completar el formulario que les solicita a las organizaciones, sino también de ir sistematizando experiencias que sirvan como base para las mejoras continuas del proyecto y la propia acción sustantiva de la Universidad Nacional en los territorios. De igual forma, como es posible constatar, que la Universidad Nacional, a través de un trabajo final de graduación y UNAPROPYMES, ha aportado al fortalecimiento de estas dos organizaciones.

En efecto, asumir dicho acompañamiento a las organizaciones, en su momento, planteó una serie de retos, considerando que se inició el proceso en el II ciclo 2021, en pleno escenario de la pandemia COVID 19, en el cual se tuvieron que tomar una serie de previsiones y limitaciones, de manera particular relacionada con el trabajo de campo y recolección de información.

Por lo tanto, desde la Unidad de Proyectos con los recursos disponibles, se ha realizado el máximo esfuerzo por atender las solicitudes del CTDR de Pérez Zeledón. Es importante mencionar que los dos proyectos remitidos por CTDR de Pérez Zeledón son iniciativas de completa verticalización productiva con generación de nuevo valor agregado y dotación de infraestructura. Sumado a la anterior, se tratan de organizaciones con poca o ninguna experiencia en las actividades productivas que se pretenden desarrollar con sus proyectos.

Hoy día, de los cinco (5) proyectos que se han aprobado en el territorio de Pérez Zeledón, solo uno (1) está relacionado con dotación de infraestructura: almacenamiento, conservación y comercialización de granos básicos para los asociados de la Cooperativa de Productores de Granos Básicos del Progreso de Pejibaye de Pérez Zeledón (COOPECEPROMA R.L.). De los otros cuatro (4) proyectos, tres (3) están relacionados con el fomento a la Producción y Seguridad Alimentaria, en específico, el fortalecimiento de

la actividad hortícola, el fortalecimiento de la actividad ganadera y el fortalecimiento de la caficultura. El otro proyecto está relacionado con la "Ampliación de la capacidad agroindustrial de la planta beneficiadora de la Asociación de Productores (as) Conservacionistas de la Piedra de Rivas (APROCONPI)".

En este sentido, según las propias proyecciones del INDER (Barrantes y Amador, 2018), se tiene que, para este tipo de proyecto, a nivel de perfil básico, se requiere en promedio 800 horas profesionales, mientras para un estudio de prefactibilidad 1200 horas para que se cumplan los requisitos necesarios en aras de recibir fondos por parte del INDER. En términos monetarios, cada estudio tiene costo estimado de ₡25 916 888, y ₡38 875 332, respectivamente.

En términos de recurso humano para la Unidad Proyectos (en el contexto del Proyecto FUNDER) se tiene un académico en un cuarto de tiempo y un promedio de tres estudiantes asistentes de Administración con nivel de bachillerato. Estos recursos distan en mucho a lo que se plantea desde el punto de vista técnico para una Unidad de Proyectos, según el criterio de un estudio de prefactibilidad en mención, en el cual tiene un costo estimado anual de operación cercano a los 123 millones de colones, que incluye un espacio de oficina de 44 metros cuadrados y seis funcionarios a tiempo completo.

En efecto, tanto al INDER como al CTDR de Pérez Zeledón, se les ha manifestado que desde Universidad Nacional y, en particular, la Sede Regional Brunca, actualmente no cuenta con los recursos para constituir una Unidad de Proyectos con dichas características de espacio y recursos, así como de alcance en cuanto a la cantidad de iniciativas que se puedan desarrollar en el plano de estudios de perfil y prefactibilidad. Actualmente, se parte de una iniciativa impulsada mediante un proyecto de FUNDER, que busca sentar las bases para la conformación, en el futuro, de una Unidad de Proyectos fortalecida. Esta tendría la capacidad de acercarse a la propuesta y ampliar el alcance de los proyectos planteados por las organizaciones de productores de la región Brunca, siempre que se logre una adecuada articulación de esfuerzos entre la Universidad Nacional y la institucionalidad del sector agropecuario y del desarrollo rural en la región.

En relación con los estudios y avances realizados por la Unidad de Proyectos para dar seguimiento a las dos iniciativas remitidas por el CTDR de Pérez Zeledón, en ambos casos, antes de completar los apartados correspondientes del formulario requerido para optar por recursos del INDER, se llevó a cabo un análisis del contexto en el que dichas iniciativas se enmarcan. En el caso de la propuesta presentada por APROMACAM, como se mencionó antes, en el año 2016 se expuso en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional el informe de un proyecto de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Banca y Finanzas, titulado “Producción y comercialización de productos derivados del fruto del banano por parte de la Asociación de Productores en Pro del Medio Ambiente (APROMACAM)”.

En dicho informe se llega a la conclusión de que los productos que tienen mercado en Pérez Zeledón son el banano deshidratado, el banano pasa y la harina banano, los cuales tienen como principal punto de venta los siguientes supermercados de la zona comercial de Pérez Zeledón: BM, Cadena de Detallistas, Cañaveral, Coopeagri R. L., El 10 Menos, Luferz, Maxi Palí, Megasúper y San Luis. No obstante, en el estudio se determinó que el proyecto no es rentable, pues los supermercados mayoristas y detallistas indicaron que estarían dispuestos a comprar aproximadamente 50 docenas de banano snack, 30 docenas de harina de banano y 29 docenas de banano pasa por mes, pero de acuerdo con el estudio de técnico se debe vender en grado aproximado 1086 docenas, 1106 docenas y 840 docenas mensuales para que el negocio pueda funcionar.

Por lo tanto, dado este escenario poco favorable para desarrollar una propuesta orientada a la construcción de una planta de procesamiento y a la implementación de un plan de comercialización de productos derivados del banano —a cargo de una organización que carece de una estructura organizativa sólida y de experiencia en este tipo de producción y comercialización—, la Unidad de Proyectos ha trabajado en la búsqueda de la mejor alternativa para dicha organización.

En el caso particular de COOPEORGÁNICOS BRUNCA R.L., se trata de una organización relativamente nueva, cuya fundación

data del año 2018. Esta conformada por un grupo de alrededor de 30 productores dedicados a la producción de hortalizas, frutas y raíces tropicales en forma orgánica, certificados y en proceso de transición. Se organizan con la finalidad de dar valor agregado a los productos, aumentar la producción y obtener mayores oportunidades en el mercado.

De acuerdo con lo anterior, la organización busca con su propuesta contar con un espacio propio donde puedan desarrollar sus actividades, pues, en la actualidad, deben alquilar un local para tales propósitos. Esto no les ha permitido ampliar su oferta y llegar a otros puntos de venta en el cantón de Pérez Zeledón. Lo ideal es que dicho espacio se ubique en un punto estratégico dentro de la zona comercial de Pérez Zeledón. Asimismo, que contar con ese espacio sirva de punto de arranque para desarrollar otras opciones productivas con mayor valor agregado. Al igual que en el caso de la anterior organización, desde la Unidad de Proyectos, se ha trabajado en buscar la mejor alternativa posible de acuerdo con los objetivos plantea dos por la organización.

Tal y como se puede constatar, ambas iniciativas resultan complejas debido al alcance que se pretende con sus respectivos proyectos, así como con los recursos que se disponen desde la Unidad de Proyectos para hacerles frente a estas, los cuales son limitados en el contexto de los requerimientos que implica realizar estudios de factibilidad o prefactibilidad.

Conclusiones y recomendaciones

El nuevo modelo de gobernanza territorial, basado en un enfoque de desarrollo rural territorial, significa una oportunidad para que las organizaciones puedan materializar sus ideas de proyectos productivos y poder dar mayor valor agregado a su actividad. En este contexto, la planificación se considera fundamental la participación de la comunidad representada en sus organizaciones, con el propósito de que sea el nivel local el que realice propuestas de inversión para el mejoramiento de sus condiciones de vida. En esta nueva concepción, el papel de los actores sociales es central y son ellos los protagonistas de sus

capacidades, ya no es solo responsabilidad del Estado. Así, los proyectos pueden ser considerados como herramientas estratégicas para la toma de decisiones y, a su vez, una expresión técnica a soluciones de problemas y un medio para cambiar situaciones desventajosas o problemáticas hacia puntos convenientes en beneficio de la sociedad.

No obstante, para lograr lo anterior es necesario que las organizaciones cuenten con alternativas de formulación para poder materializar sus ideas de proyectos. De ahí la importancia de la articulación institucional y el respaldo real que se le pueda dar a estas propuestas. De primera mano fue posible observar cómo las organizaciones no cuentan con los recursos necesarios para realizar los estudios solicitados, que como se mencionó, pueden tener un costo aproximado de 20 millones de colones.

Como principal recomendación, se puede destacar la necesidad de fortalecer la articulación institucional regional, de tal manera que se aclare el papel de cada institución en el proceso de acompañamiento a los productores, mediante acuerdos formales, no esporádicos, en los cuales se evite que el peso o responsabilidad del proceso recaiga en una institución.

Asimismo, resulta relevante capacitar a las organizaciones en materia de formulación de proyectos, no en el sentido de que formulen sus propuestas, sino para que puedan dimensionar el alcance y las posibilidades de los requisitos que se solicitan para tener acceso a financiamiento.

Por último, es necesario que, desde la Universidad Nacional, se puedan potenciar aún más los trabajos finales de graduación en el área de proyectos, de tal manera que estos puedan aproximarse de una mejor manera a los requerimientos que se exigen para el consecuente financiamiento, por ejemplo, retomar la iniciativa de realizar trabajos finales de graduación interdisciplinarios.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica Ley 9036. (2012, 29 de mayo). Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER). *Diario Oficial La Gaceta* No 103. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2012/05/29/COMP_29_05_2012.html
- Baca, N. y Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, (72), 67-89. <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/4131/2703>
- Berdegú, J. y Favareto, A. (2019). Desarrollo Territorial Rural en América Latina y el Caribe 2030. FAO. <https://www.fao.org/3/ca5059es/ca5059es.pdf>
- Barrantes, J. y Amador, S. (2018). *Estudio de prefactibilidad para la implementación de una unidad de formulación y evaluación de proyectos, en el territorio de Pérez Zeledón, ubicada en la Sede Regional Brunca de la Universidad Nacional* [Tesis de maestría]. Instituto Centroamericano de Administración Pública.
- Castillo D. y Pérez, K. (2022). Avances y desafíos de la gobernanza rural territorial en Costa Rica: Período 2012-2017. *Desarrollo y Territorio* (2), 62-71. <https://desarrolloyterritorio.unvm.edu.ar/ojs/index.php/desarrolloyterritorio/article/view/447/352>
- Fernández, L. F. (2014). La gestión del desarrollo regional y rural: entre el territorio y la desterritorialización. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 12(23), 33-62. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/5596/5474>
- Herrera F., Chávez, C. y Gómez, D. (2014). Metodologías en el diseño e implementación territorial de Políticas públicas. Análisis y reflexiones a partir de proyectos de desarrollo rural en México. Universidad Autónoma del Estado de México. Ciudad de México, México. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8316/ev.8316.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023) de Costa Rica. Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) 2023.
- Leandro L., Solano, A. y Monge, Y. (2014). El sector cooperativo y la prestación de servicios a los productores: el caso de la Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de la Cordillera Alta de Tilarán y Abangares (COOPELDOS R. L.). En *Globalización y desafíos para la pequeña agricultura en Costa Rica* (pp. 149-184). EUNA. <https://euna.una.ac.cr/index.php/EUNA/catalog/view/99/30/27>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). Guía para la formulación de proyectos de inversión del sector agropecuario bajo el enfoque de planificación estratégica y gestión por resultados. <https://www.fao.org/3/I8097ES/i8097es.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2005). Un enfoque para el desarrollo rural: desarrollo Rural Participativo y Negociado. <https://www.fao.org/3/ak228s/ak228s.pdf>
- Ramos, A., Báez, D. y Artigas, E. (2015). Desarrollo de capacidades para el desarrollo local en cambio de época. *Interações*, 16(2), 339-350. <https://www.interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/73/97>
- Suzuki, T., Sastre, S. y Ríos, I. (Julio, 2012). Construcción de capacidades para la gestión de proyectos de desarrollo rural. Un enfoque desde las competencias. 16th International Congress on Project Engineering, Valencia, España. https://oa.upm.es/19189/1/INVE_MEM_2012_108606.pdf
- Universidad Nacional. (2017). Plan Estratégico Sede Regional Brunca 2017-2021. <https://www.srb.una.ac.cr/index.php/es/documentos/planes-estrategicos-y-operativos?download=20:plan-est-2017-2021>

Este segundo volumen de la serie Enfoques teóricos y metodológicos desde la extensión universitaria, del Eje de Producción Académica de la Vicerrectoría de Extensión, tiene como objetivo divulgar el impacto que desde la labor extensionista se genera en territorios y comunidades del país.

Una selección de once contribuciones conforma este volumen, organizado en tres ejes fundamentales de la extensión y su acción transformadora. El primer eje agrupa una serie de aportes de lo que se ha denominado Educación transformadora, como parte integral del quehacer de la extensión. El segundo eje, titulado Gobernanza local y organizacional, presenta resultados que destacan la relevancia y el compromiso de los proyectos de extensión para contribuir con propuestas y modelos de desarrollo productivo y organizacional en procura de mejorar las capacidades y oportunidades de los territorios y sus comunidades. El tercer eje se ha denominado Desarrollo basado en la comunidad: estudios de caso y resalta la importancia de la categoría comunidad para enmarcar y contextualizar diferentes proyectos de la extensión universitaria en diversos territorios, con sus propias particularidades.

ISBN 978-9977-65-948-0

