



TEC

UNA  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
COSTA RICA



UTN  
Universidad  
Técnica Nacional

# SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS:

## UNA MIRADA AL TRABAJO INTERUNIVERSITARIO DESDE LA EXTENSIÓN Y LA ACCIÓN SOCIAL

LEIDY JIMÉNEZ DALORZO  
LEDA LILLY DÍAZ GAMBOA  
GUISELLE BLANCO CHAVARRÍA


MARIANELA NAVARRO VALVERDE  
ELENA MONTOYA UREÑA

COMPILADORAS

# *Aspectos que intervienen antes y durante el desarrollo de un proyecto de extensión en el espacio rural, que facilitan o dificultan la articulación interuniversitaria e interinstitucional*

## *Sandra Lezcano Calderón*

Licenciada en Ingeniería Agronómica de la Universidad Nacional, Costa Rica y Máster en Gerencia de proyectos de Desarrollo en el Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP). Académica de la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional, Costa Rica.

 [sandra.lezcano.calderon@una.cr](mailto:sandra.lezcano.calderon@una.cr)

## Resumen

La articulación interinstitucional es una aspiración de la institucionalidad pública, incluyendo universidades, para el desarrollo de un país y una región; sin embargo, cómo lograrlo ha sido una constante búsqueda. El presente documento sintetiza aquellos aspectos que incidieron en la articulación de proyectos de extensión entre universidades, y entre universidades e instituciones públicas en una experiencia desarrollada por el Programa de Regionalización Interuniversitaria del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), en la Región Chorotega en Costa Rica.

Se concluye que la articulación inicia previamente a la formulación de un proyecto, lo cual implica claridad conceptual en lo que se entiende por articulación, directrices, seguimiento de los procesos, discusión entre las partes y conocimiento del contexto. Durante el proceso es indispensable el conocimiento de los procedimientos de la institucionalidad que se representa, así como de los procedimientos que tienen con quienes nos articulamos, pero, sobre todo, demanda respeto entre las partes y una capacidad de desarrollo de relaciones de confianza, pues si bien es cierto que cada uno representa instituciones ante todo somos seres humanos.

La metodología utilizada fue la sistematización de experiencias, la cual implica la definición del objeto, objetivo y eje, lo cual determinó qué aspectos serían relevantes para llevar a cabo la reconstrucción histórica, así como la reflexión crítica y las conclusiones.

**Palabras clave:** Espacio rural, articulación interuniversitaria, regionalización.

## Abstract

Interagency articulation is an aspiration of public institutions, including universities, for the development of a country or a region. However, how to achieve it has been a constant search. This paper summarizes those aspects that influenced in articulating extension projects among universities and among universities with public institutions, in an experience carried by the Programa de Regionalización Interuniversitaria of the Consejo Nacional de Rectores (CONARE) in the Chorotega region, Costa Rica.

It is concluded that articulation begins prior of formulating a project, which involves conceptual clarity on what is meant by coordination, guidelines, following of processes, discussion among parties involved and context awareness. The process requires knowledge of the procedures of the represented institution, as well as the

procedures that have to comply the counterparts, but above all requires respect among parties and the development of trust, because even though it is true that each one represents and institution, above all we are human beings.

The methodology used was the systematization of experiences, which involves the definition of an object, objective and axis, which defines what aspects would be relevant for historical reconstruction, as well as the critical analysis and conclusions.

**Keywords:** Rural areas, inter-university joint regionalization.

## Introducción

En Costa Rica, el Consejo Nacional de Rectores estableció el Programa de Regionalización Interuniversitaria hace más de 17 años, sin embargo, es hasta el año 2007 que lo dota de recursos con el propósito de contribuir al desarrollo de las zonas periféricas del país, y específicamente de los sectores más vulnerables.

Los rectores son claros desde el inicio en que existen condiciones para la implementación del programa, y es que debe hacerse de manera articulada entre universidades y con los actores locales y, además, consensuar con estos últimos aquellas áreas y necesidades sobre las cuales se quiere incidir. En resumen, la articulación es el eje transversal del programa, la búsqueda de soluciones es conjunta entre quienes tienen la responsabilidad de aportar al desarrollo en una región.

El presente documento es el producto de un proceso de sistematización de la experiencia del programa en la Región Chorotega, desde julio del año 2007 a junio del año 2013, cuyo objetivo fue “contribuir con una propuesta concreta que facilite el desarrollo de proyectos de extensión en el espacio rural, articulados interuniversitaria e interinstitucionalmente”. El aspecto central de la experiencia que se sistematizó respondió a la pregunta: ¿qué aspectos y de qué manera han favorecido o limitado el avance en la articulación interuniversitaria e interinstitucional en el Programa de Regionalización Interuniversitaria?

## Metodología utilizada

El proceso de sistematización parte de las definiciones de objeto, objetivo y eje, las cuales definen qué aspectos son relevantes para realizar la reconstrucción histórica, así como la reflexión crítica y algunas conclusiones.

En la reconstrucción histórica se utilizó como herramienta para ordenar la información una matriz de siete columnas, correspondientes a cada uno de los

años en que se ha desarrollado el programa. La información referida al año 2007 se recoge a través de una entrevista no estructurada al Decano de la Sede Regional Chorotega de ese periodo, quien inició con la implementación del programa. La información de los años 2008 a 2013 se hace a través de la revisión de todas las actas de la Comisión de Regionalización Interuniversitaria de la Región Chorotega. En esta lectura de actas se detectaron eventos que evidencian elementos relacionados con el concepto de articulación, o acciones reconocidas como articulación o desarticulación, los cuales fueron registrados en la matriz.

Una vez realizado esto se hace una nueva lectura de la reconstrucción histórica realizada, considerando ahora los diferentes actores que se visibilizan en el proceso de reconstrucción histórica y cuál fue su posición, aporte o concepción con respecto a la articulación, y se llega a la primera conclusión: que el proceso relacionado con la articulación fue dinámico.

La determinación de los aspectos que intervienen en la articulación interuniversitaria e interinstitucional, la reflexión crítica, así como las conclusiones y recomendaciones, fueron elaboradas por quien sistematiza, de manera que queda pendiente someterlo a una discusión grupal con diferentes actores que intervinieron en el proceso.

## Reflexiones e interpretación crítica

Los aspectos que intervienen en los procesos de articulación interuniversitaria e interinstitucional tienen relación con elementos internos de las universidades y otros relacionados con los actores locales, así como la interacción que se da entre ambas partes. Por otro lado, consideran dos dimensiones: un nivel estratégico y un nivel operativo, teniendo el primero un papel clave para el desarrollo del segundo.

Por otro lado, la articulación inicia previamente al proceso de formulación del proyecto y lo determina, es decir, es necesario establecer condiciones para que esta se dé, particularmente cuando quienes participan no se conocen o no tienen dentro de su cultura institucional el trabajo conjunto.

### Aspectos que intervienen antes del desarrollo de un proyecto, que facilitan la articulación interuniversitaria e interinstitucional

#### Directrices claras y no negociables de quienes impulsan el programa.

La existencia de lineamientos claros que regulen el programa es fundamental, lo cual se facilita si se condiciona el acceso a los recursos para el desarrollo de

proyectos al cumplimiento o no de dichos lineamientos. Sin embargo, también es necesario que existan mecanismos claros de cómo proceder ante una experiencia que incumpla con las directrices. Esto es fundamental, porque promueven la búsqueda de alternativas para lograr o mejorar la articulación, en los casos donde esta se puede fragmentar.

### Claridad conceptual sobre lo que se entiende por articulación interuniversitaria e interinstitucional

El concepto de articulación interinstitucional es de uso extendido, es una aspiración generalizada de la institucionalidad pública, que espera de ella la maximización de los recursos al evitar la duplicidad de esfuerzos y complementar lo que se hace para contribuir con el logro de un determinado objetivo o misión. Esto es particularmente importante en las zonas rurales, en las cuales los funcionarios apelan a la necesidad de articularse para poder contribuir con los sectores más excluidos, o en temas que se consideran estratégicos.

El establecer entre las partes qué se entiende por el concepto articulación, y cómo se manifiesta en la práctica, es fundamental para los tomadores de decisiones que están cercanos a los gestores, ya que son quienes al fin de cuentas toman la decisión sobre si un proyecto se ejecuta articuladamente o no dentro de la universidad. El mensaje debe ser claro para quienes desarrollan el proyecto, de manera que puedan vincularse a otros actores desde lo operativo, para que sobre la marcha los ejecutores y tomadores de decisiones no difieran sobre si lo que hacen está articulado o no.

Por otro lado, es necesario consensuar con los actores locales, particularmente los tomadores de decisiones, qué se va a entender por un proyecto desarrollado articuladamente y cómo se manifiesta en la práctica.

La ausencia de esta claridad conceptual se traduce en una toma de decisiones considerando lo que cada uno interpreta como "articulación", y sobre todo cómo se manifiesta. La diversidad de conceptos atenta contra el desarrollo fluido del proyecto y genera inseguridad en los académicos, que terminan confundidos y molestos porque no comparten las visiones. Esto se agrava si los actores locales también manejan una construcción particular de qué significa y cómo se manifiesta la articulación interinstitucional.

## Existencia de instancias tomadoras de decisiones que le den seguimiento a los procesos

Es fundamental no sólo la existencia de lineamientos, sino una instancia comprometida en darle seguimiento al proceso, de tal forma que no “sólo parezca” que hay articulación, sino que en la práctica exista.

La articulación interuniversitaria e interinstitucional se promueve desde la institución a la que cada académico pertenece. Escuchar de manera individual a los académicos es fundamental, porque en los espacios comunes algunos se ven cohibidos para cuestionar situaciones que atentan contra la articulación. Este conocimiento previo que cada coordinador tiene de lo que sucede a lo interno de su universidad permite cotejar con sus homólogos lo que conoce, generándose una visión más amplia del proceso.

## Discutir y ajustar el programa con actores locales como norma

Una vez que el programa es aceptado en las universidades, se han entendido las directrices a lo interno de las universidades y se han dado los primeros pasos en la articulación interuniversitaria, se requiere discutir con los actores locales el objetivo del programa y cómo se pretende desarrollarlo para poder, a partir de esto, discutirlo de manera conjunta, hasta llegar a un consenso sobre cómo implementarlo. Este proceso brinda la oportunidad a las partes de determinar cómo y en qué términos podrían articularse. Además, se generan relaciones de confianza que facilitan la comunicación no sólo por la vía formal, sino también por la vía informal, lo que permite un mejor seguimiento a los procesos.

La discusión y ajuste debe ser un proceso sistemático del programa, no concluye con el desarrollo de un evento, que normalmente es muy formal. Es un conjunto de eventos donde se discute todo aquello que se considere importante para el buen funcionamiento del programa.

## Participación en los espacios regionales interinstitucionales

La incorporación de las universidades en los espacios de coordinación interinstitucional existentes en las regiones facilita los procesos de articulación, porque las partes van determinando los intereses y posibilidades de cada uno, y se establecen relaciones de confianza que facilitan la comunicación durante el trabajo conjunto, particularmente en el seguimiento de los procesos implementados.

Por otro lado, participar en estos espacios permite tener una mayor claridad sobre la dinámica regional, lo que facilita la toma de decisiones y la conducción

del proceso, disminuyendo las posibilidades de entrar en contradicciones con otros actores locales.

## Aspectos que intervienen durante el desarrollo de un proyecto, que facilitan la articulación interuniversitaria e interinstitucional

**Los procesos de formulación de proyectos entre universidades.** La formulación de un proyecto para la ejecución conjunta entre universidades requiere un esfuerzo mayor en cuanto al establecimiento de espacios, condiciones y directrices claras que permitan a los académicos encontrarse.

Este proceso implica que:

- Los tomadores de decisiones de las universidades deben tener conocimiento de qué existe y cuáles son los compromisos que están adquiriendo los académicos que formulan durante el proceso, esto con el propósito de que no haya contradicciones a lo interno de la universidad, entre lo que se propone y las normas institucionales.
- Los responsables de impulsar el proceso de proyectos articulados interuniversitariamente deben conocer los procedimientos internos de la universidad a la que pertenece el proceso de formulación y ejecución de proyectos. Además, deben conocer aspectos básicos que tienen que cumplir las otras universidades con las que se pretende articular, para lograr que tenga éxito el proceso.

En resumen, la articulación implica, además de la formulación, que es un aspecto técnico, el conocimiento de la institucionalidad que representa, pero también conocimiento sobre aquellos con los que pretendemos vincularnos, pues sólo de esta manera se podrá llegar a un consenso en cuanto a los términos de la formulación, así como su ejecución.

## La formulación de proyectos interuniversitaria e interinstitucional

La formulación de proyectos interuniversitaria e interinstitucionalmente requiere necesariamente que las instituciones conozcan el programa, de manera que puedan tener claridad respecto a la oportunidad que representa para el logro de sus objetivos. Sin embargo, también deben haberse establecido algunas relaciones de confianza.

En ese sentido, las instancias responsables de coordinar el programa deben haber generado el acercamiento suficiente con las instituciones, de manera que

los académicos tengan canales abiertos para cuando inicien la formulación de los proyectos y requieran comunicarse y trabajar con sus contrapartes institucionales. Nadie puede pretender que otro se articule efectivamente en un proceso si no hay conocimiento mutuo.

Establecer relaciones con los tomadores de decisiones de cada institución es fundamental, porque son quienes autorizarán a su personal para que se involucre en un proyecto. Esto implica para ellos un costo de oportunidad, además de inversión de viáticos y tiempo de sus subalternos en un proceso de formulación de un proyecto que impulsa otra instancia, o lo envía a encargarse de otros asuntos. Estas relaciones las deben establecer los tomadores de decisiones del programa de la universidad.

## Conclusiones

La discusión sobre aspectos estratégicos del programa debe realizarse con los tomadores de decisiones de la región, no sólo por el contenido sino por la legitimidad que esto le da al proceso, la visión que tienen sobre la región, la claridad de lo que impulsa la institución que representa y, por lo tanto, la capacidad de identificar en el programa una alternativa que les ayude a concretar sus propios proyectos.

La existencia de recursos, y ostentar poder de decisión sobre ellos en la región, facilita los procesos de articulación o coordinación interinstitucional, y genera confianza e interés en los otros actores, porque dialogan entre quienes toman las decisiones para actuar en un contexto conocido por ambos. Esto genera confianza.

La articulación interinstitucional requiere que los académicos conozcan lo que sucede en la región, su dinámica, qué existe, qué impulsan otras instituciones, la confiabilidad de los actores y la cultura institucional, para que sea posible buscar alianzas orientadas a cumplir el propósito del programa de aunar esfuerzos con otros actores de la región. Se debe procurar establecer relaciones humanas, no sólo institucionales.

La poca claridad conceptual sobre qué se va a entender por articulación lleva a decisiones con poco fundamento, y dependiendo del concepto que cada uno, o todos los coordinadores tengan, así será la medida. Existe un concepto general sobre lo que se entiende por articulación, pero en la práctica para cada uno tiene matices diferentes. Involucrarse en espacios de coordinación regional facilita establecer procesos de articulación interinstitucional.

