



DEMOCRATIZANDO EXPERIENCIAS  
DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

TOMO 6

# SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS:

**Una oportunidad de aprendizaje y  
construcción conjunta en los territorios**

**NANCY SÁNCHEZ ACUÑA | MARLENE FLORES ABOGABIR**  
Compiladoras



VICERRECTORÍA  
DE EXTENSIÓN



378.2

S622s

Sistematización de experiencias: Una oportunidad de aprendizaje y construcción conjunta en los territorios / Nancy Sánchez Acuña y Marlene Flores Abogabir y comp. -- 1ª ed. -- Heredia, Costa Rica: Editorial del Norte, 2021.

Pdf. 400 Mb

(Democratizando experiencias de extensión universitaria).

ISBN 978-9968-831-34-5

1. EDUCACION 2. CIENCIAS SOCIALES I. Título II. Sánchez Acuña, Nancy, comp. III. Flores Abogabir, Marlene, comp.

## CONSEJO EDITORIAL

Mag. María Eugenia Restrepo Salazar

Universidad Nacional, Vicerrectoría de Extensión, Editora en Jefe, Costa Rica

universidadendialogo@una.ac.cr

M.Sc. Marlene Lizette Flores Abogabir

Universidad Nacional, Vicerrectoría de Extensión, Editora Académica, Costa Rica

marlene.flores.abogabir@una.ac.cr

PH.D. Álvaro Martín Parada Gómez

Universidad Nacional, Vicerrectoría de Extensión, Vicerrector, Costa Rica

agomez@una.ac.cr

M.A.U. María Elena Camacho Villalobos

Académica Pensionada de la Universidad Nacional, Asesora de Edición, Costa Rica

maria\_e01@yahoo.com

Fotografía de portada: Nelly López Alfaro



Publicación electrónica e impresa

Primera edición 2020

Gerente editorial: Fabio Rojas Carballo

frojas@editorialdelnorte.com | faro\_1954@yahoo.es

Cel. (506) 8392-7381

Diseño gráfico: Esteban Ocampo Cubero

eocampo@mesocialcr.com



LICENCIA CREATIVE COMMONS / ATRIBUCIÓN-NO-COMERCIAL  
/ SIN DERIVADAS 4.0 INTERNACIONAL

## PRÓLOGO

La producción académica de la extensión universitaria es el resultado de procesos llevados a cabo en los territorios, regiones y comunidades por parte de extensionistas que formulan y ejecutan programas, proyectos y actividades académicas. El proceso contiene una base teórica y metodológica que se formula y ejecuta dentro de una relación entre la teoría y la práctica, desde un principio epistemológico que permite la contribución a la generación del conocimiento.

La contribución del extensionista consiste en una producción intelectual basada en experiencias que han sido sistematizadas, mostrándose el pensamiento de distintos actores sociales en el planteamiento de problematizaciones y soluciones a nivel económico, social, ambiental y cultural. Por ejemplo, el Fortalecimiento de la Identidad Cultural de la etnia Bribri en el T.I. de Cabagra. Esta experiencia centrada en el análisis cultural, integra costumbres, lenguajes y características particulares del territorio. También, desarrolla un proceso de capacitación a la población indígena como mecanismo de generación de capacidades humanas, en plena concordancia con las necesidades evidenciadas por la comunidad.

Los procesos de extensión realizados y sistematizados en esta obra, comparten la preocupación de impulsar la transformación social, económica, cultural y ambiental. Esta transformación es posible a través de la articulación de esfuerzos sistemáticos de programas, proyectos y actividades, definidos con componente de extensión, entendida como aquella acción sustantiva que genera conocimiento a partir de una relación dialógica con las poblaciones interlocutoras. La experiencia de la producción de un antioxidante elaborado a base de cáscara de rambután, evidencia que es posible identificar problematizaciones y encontrar soluciones. Desde la perspectiva de la transformación productiva, se avanza en la generación de valor agregado partiendo de la dotación de materias primas que son transformadas en bienes finales, a través de procesos de industrialización.

Las experiencias y vivencias sistematizadas son escritas con base a enfoques teóricos distintos, heterogéneos, sin linealidad. Estos contribuyen al análisis de una realidad compleja que muestra problematizaciones que no son unilaterales y requieren soluciones inter, multi y transdisciplinarias. Al respecto, la relación entre teoría y práctica se vuelve esencial como fuente de mejoramiento de la base teórica, la cual podría explicar la dinámica de la realidad o bien deberá ser modificada o reconstruida. Por lo tanto, las experiencias que se muestran en el contenido de este trabajo muestran un enfoque teórico que es esencial en la labor del extensionista. Adicionalmente, se alimenta la permanente reflexión y pensamiento crítico en la solución de diferentes problemas.

La extensión universitaria es comunicante, divulga y difunde el conocimiento. Las experiencias desarrolladas avanzan metodológicamente en el fomento y uso del diálogo permanente con los participantes o actores sociales que son parte de la realidad analizada. Son las poblaciones con las que se dialogan en los territorios, las que alimentan la generación del conocimiento, plantean necesidades, expresan sus inquietudes con respecto a la función institucional, cuestionan los resultados de las políticas de los gobiernos, expresan ideas que son simples, pero contribuyen en la construcción del análisis necesario a realizar. Por lo tanto, esta integración de los actores fortalece la base de comunicación entre la extensión universitaria y la población interlocutora.

La contribución de los procesos de extensión en las experiencias de sistematización integra el fortalecimiento de las organizaciones sociales. El trabajo con las comunidades hace énfasis y es factible si la base organizativa es fuerte. Esta debe ser creada en el mejor de los casos o fortalecida en aspectos como gestión, liderazgo, clima organizacional, procesos de trabajo, entre otras habilidades blandas que permiten el buen funcionamiento de Asociaciones de Desarrollo, Cooperativas, entre otras formas organizativas. La consecución de resultados requiere de una base organizativa fuerte y en constante transformación.

La sistematización de experiencias en esencia es el impulso a la transformación social en las comunidades, territorios y regiones, donde está presente la vulnerabilidad social, económica, ambiental y cultural. Este propósito es la base de la extensión, y las iniciativas desarrolladas ofrecen distintas alternativas para poner el conocimiento al servicio de la sociedad costarricense. Sin duda, los problemas nacionales tienen con seguridad causas estructurales profundas. No obstante, iniciativas como las sistematizadas en este libro, que toman como base las políticas de desarrollo rural y el fortalecimiento de organizaciones sociales en distintas comunidades, evidencian que es posible superar obstáculos que limitan el desarrollo regional y territorial.

ÁLVARO MARTÍN PARADA GÓMEZ  
Vicerrector de Extensión. UNA.

# Desafíos para apoyar la construcción colaborativa de política pública contextualizada a la provincia Guanacaste, Costa Rica

## CHALLENGES TO SUPPORT THE COLLABORATIVE CONSTRUCTION OF PUBLIC POLICY CONTEXTUALIZED IN GUANACASTE PROVINCE, COSTA RICA

### PÁVEL BAUTISTA-SOLÍS

Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco (Cemedede). Sede Regional Chorotega, Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 [pavel.bautista.solis@una.ac.cr](mailto:pavel.bautista.solis@una.ac.cr)


### ALEJANDRA ÁVILA-ARTAVIA

Programa Cambios. Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS). Campus Omar Dengo, Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 [alejandra.avila.artavia@una.ac.cr](mailto:alejandra.avila.artavia@una.ac.cr)


### FERNANDO SÁENZ-SEGURA

Centro Internacional de Política Económica (Cinpe). Campus Benjamín Núñez, Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 [fernando.saenz.segura@una.ac.cr](mailto:fernando.saenz.segura@una.ac.cr)

### MICHAEL ARROYO-ZELEDÓN

Programa Cambios. Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS). Campus Omar Dengo, Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 [michael.arroyo.zeledon@una.ac.cr](mailto:michael.arroyo.zeledon@una.ac.cr)

### SANDRA LEZCANO-CALDERÓN

Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco (Cemedede). Sede Regional Chorotega, Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

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

### CHRISTIAN GOLCHER-BENAVIDES

Centro de Recursos Hídricos para Centroamérica y El Caribe (Hidrocec). Sede Regional Chorotega, Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 [christian.golcher.benavides@una.ac.cr](mailto:christian.golcher.benavides@una.ac.cr)

### **GIANCARLO VARGAS-VARGAS**

Centro Internacional de Política Económica (Cinpe).  
Campus Benjamín Núñez, Universidad Nacional.  
Heredia, Costa Rica.

 giancarlo.vargas.vargas@gmail.com


### **MARÍA JOSÉ DÍAZ-ALVARADO**

Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del  
Trópico Seco (Cemedede). Sede Regional Chorotega,  
Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 maria.diaz.alvarado@est.una.ac.cr


### **JEAN MARCO CASTRO-FALLAS**

Centro Internacional de Política Económica (Cinpe).  
Campus Benjamín Núñez, Universidad Nacional.  
Heredia, Costa Rica.

 jeanmarco12.jmcf@gmail.com


### **JOEBETH GÓMEZ-MARTÍNEZ**

Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del  
Trópico Seco (Cemedede). Sede Regional Chorotega,  
Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 joebeth.gomez.martinez@est.una.ac.cr

### **ARIANNA AGUILAR-ELLIS**

Programa Cambios. Escuela de Planificación y  
Promoción Social (EPPS). Campus Omar Dengo,  
Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 nicoae14@gmail.com

### **ROLANDO CASTILLO-ARIAS**

Centro Mesoamericano de Desarrollo Sostenible del  
Trópico Seco (Cemedede). Sede Regional Chorotega,  
Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.

 rolandocca@gmail.com

## **CONTENIDO**

**82**

RESUMEN

**88**

MATERIALES Y MÉTODOS

**110**

CONCLUSIONES Y  
PERSPECTIVAS PARA EL  
DESARROLLO DEL PROYECTO

**83**

ABSTRACT

**94**

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**112**

REFERENCIAS

**84**

INTRODUCCIÓN

## RESUMEN

La gobernanza del Desarrollo Territorial Rural (DTR) en Costa Rica ha sido actualizada y promovida a partir de la creación del Instituto de Desarrollo Rural (Inder). En Costa Rica existe un moderno marco legal que pretende facilitar la participación ciudadana en el desarrollo territorial rural. Sin embargo, la sociedad ha demostrado desafíos importantes para incorporarse a la acción en la gobernanza territorial. Por un lado, las potenciales afectaciones de cambio global no son muy evidentes a escala local y regional, por lo que pueden constituir una amenaza para consolidar el desarrollo de las comunidades rurales. Por otro lado, las comunidades rurales, sus organizaciones y los espacios de gobernanza creados en esta nueva institucionalidad para el desarrollo, tienen retos importantes para contar con las capacidades requeridas para participar en estos espacios y apoyar la construcción colaborativa de política pública contextualizada a los territorios rurales. En este contexto, la Universidad Nacional está implementando un proyecto de extensión que pretende facilitar el fortalecimiento de capacidades, en espacios de gobernanza y organizaciones gremiales interesadas en el Desarrollo Territorial Rural de la provincia Guanacaste. El objetivo de este capítulo es “Comprender el contexto institucional de la gestión universitaria de proyectos de extensión para facilitar la articulación de capacidades en la formulación de propuestas de políticas públicas para el Desarrollo Territorial Rural”. Específicamente, abordamos como eje: “Las adaptaciones a las situaciones emergentes que enfrenta el equipo de gestión del proyecto de Extensión Universitaria para facilitar el proceso de co-construcción de políticas de Desarrollo Territorial Rural en la provincia Guanacaste”. Utilizando la metodología de sistematización de experiencias se identifican los aspectos determinantes que influyen en la ejecución del proyecto de extensión. Además, se analiza como estos aspectos han influido en los alcances del proyecto de extensión. Los resultados de la primera fase del proyecto desarrollada desde la formulación en 2018, hasta el primer año y medio de su implementación en 2020, señalan que factores externos como el retraso en la asignación del presupuesto en 2019 y la contingencia por COVID-19 en 2020 obligan a adaptar las actividades de intercambio con la sociedad y pueden limitar el alcance planteado del proyecto. Sin embargo, la estrategia descentralizada y colaborativa de manejo e implementación de Cadico-DTR mejoran la cohesión entre los participantes y permiten generar estrategias de acción para desarrollar el proyecto. Asimismo, el desarrollo de esta síntesis de medio término permite valorar y adoptar mejores estrategias para mejorar el desempeño del trabajo. Los aprendizajes discutidos en este documento pueden mejorar el proceso de gestión de proyectos de extensión, así como aportar elementos importantes para la planeación de la extensión universitaria y la simplificación de los procesos administrativos de la Universidad Nacional

**PALABRAS CLAVE** Desarrollo Territorial Rural, políticas públicas, extensión universitaria, gestión de proyectos, Guanacaste.

## ABSTRACT

The governance of Territorial Rural Development in Costa Rica has been updated and promoted since the creation of the Institute for Rural Development (Inder). In Costa Rica, a modern legal framework aims to facilitate citizen participation in rural territorial development. However, society has shown significant challenges for incorporating action in territorial governance. On one hand, the potential impacts of global change are not very evident at the local and regional levels, so they can pose a threat to consolidate rural communities' development. On the other hand, the rural communities, their organizations, and the spaces of governance created in this new institutionalism for development raise important challenges to have the capacities required to participate in these spaces and to support the collaborative construction of public policy contextualized in the rural territories. In this context, the Universidad Nacional is implementing an extension project that aims to facilitate capacity building in governance spaces and trade organizations interested in Territorial Rural Development in the Guanacaste province. This chapter seeks "to understand the institutional context of university management of extension projects to facilitate the articulation of capacities in the formulation of public policy proposals for rural territorial development". Specifically, we address as an axis the following: "The adaptations to the emerging situations that the management team of the university extension project faces to facilitate the process of co-construction of rural territorial development policies in the Guanacaste province". Using the methodology of documentation of experiences, the determining aspects influencing the implementation of the extension project are identified. Moreover, it is analyzed how these aspects have influenced the scope of the extension project. The results of the first phase of the project, developed from its formulation in 2018 to the first and a half year of its implementation in 2020, point out that external factors such as the delay in the budget's allocation in 2019 and the contingency by COVID-19 in 2020 oblige to adapt the exchange activities with society and may limit the proposed scope of the project. However, the decentralized and collaborative strategy for managing and implementing Cadico-DTR improves cohesion among participants and allows them to generate action strategies to develop the project. In addition, the development of this mid-term synthesis allows for the assessment and adoption of better strategies to improve the work's performance. The learning discussed in this paper can enhance the process of managing extension projects, as well as to provide important elements for the planning of university extension and the simplification of the administrative procedures of the Universidad Nacional.

**KEYWORDS** Territorial Rural Development, public policies, university extension, project management, Guanacaste.



## INTRODUCCIÓN

**Enfoques de desarrollo rural costarricense.** Costa Rica ha pasado por tres grandes períodos marcados por diferentes estilos de desarrollo. El primer período se denomina “período liberal (1821-1948)”, el cual consistía en una economía abierta, basada en exportaciones de bienes primarios e importadora de bienes terminados. La estructura productiva estaba basada en el autoconsumo y la exportación de café y banano. La frontera agrícola se consideraba abierta y los recursos naturales inagotables. En la provincia Guanacaste, la herencia colonial de haciendas ganaderas, la cultura del maíz, y una amplia frontera agrícola permitió una continua colonización que atrajo población de otras regiones, principalmente del Valle Central. Adicionalmente, la estructura productiva se dinamizó alrededor de la ganadería extensiva y los granos básicos, con una deforestación creciente.

El segundo período se llamó “Industrialización por Sustitución de Importaciones” (ISI) (1949-1980), este se caracterizó por una economía cerrada, de fuerte intervención estatal. Bajo el enfoque ISI se buscaba la autosuficiencia industrial, una modernización educativa y de salud pública, la construcción de una clase media urbana y la modernización del sector agropecuario. En la provincia Guanacaste, se observó un fuerte crecimiento económico debido a la fuerte inversión estatal en infraestructura productiva y apoyo institucional para la producción agropecuaria. Estas políticas causaron la expansión del cultivo de granos básicos (arroz, frijol, maíz), ganadería de carne, algodón, caña de azúcar, entre otros. Generando un agotamiento de la frontera agrícola y deforestación.

De 1980 en adelante inicia el tercer período, el cual consiste en una vuelta a un estilo de desarrollo liberal, pero con diferentes facetas. Inicialmente se pasó por un período de ajuste estructural, que implicó la eliminación de servicios de apoyo al sector agropecuario, apertura comercial y desregulación de mercados. También en este período surgen dos dinámicas claves para el país: la consolidación de una agenda ambiental nacional y la acción social organizada, más allá de las formas tradicionales de organización (sindicatos, partidos políticos, etc.).

Para la provincia Guanacaste, este cambio de estilo de desarrollo causó un gran impacto social, pues se redujeron considerablemente las fuentes de empleo que generaba la producción agropecuaria. La provincia experimentó un aumento en la cobertura forestal a expensas del área agrícola. Finalmente, se consolidó una economía intensiva en servicios basada en turismo, pero que representa limitadas oportunidades para la población de Guanacaste por la falta de personal calificado (Alonzo et al., 2011; Sáenz-Segura y Chaves Moreira, 2013; Valenciano Salazar et al., 2015).

En los tres períodos anteriormente descritos, el desarrollo se entendió siempre como un proceso centralizado. Las mal llamadas regiones periféricas, fueron consideradas áreas de colonización y de

expansión económica. Independientemente si el estilo de desarrollo adoptado promovía, o no, una mayor prevalencia de fuerzas del mercado, o intervención del Estado, siempre se siguió un esquema de planificación centro-periferia.

## PROCESOS CONTEMPORÁNEOS DE GOBERNANZA DEL DESARROLLO TERRITORIAL RURAL EN LA PROVINCIA GUANACASTE

El Inder es el ente encargado de facilitar el DTR en Costa Rica. Inder facilita un enfoque de desarrollo territorial, integral y participativo en concordancia con la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (Ecadert). A partir de la publicación de la Ley Inder (2012), el gobierno costarricense ha facilitado la conformación de espacios de gobernanza regional como el Consejo Regional de Desarrollo Chorotega y la organización de sub-territorios con características socioeconómicas homogéneas para facilitar la planeación del desarrollo rural (Inder, s.f.). La provincia Guanacaste cuenta con cuatro Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR), cuya misión consiste en coordinar, articular, planear y gestionar el desarrollo rural.

Los Consejos Territoriales de Desarrollo Rural de la provincia Guanacaste están conformados y sesionan con regularidad, no obstante, cuentan con retos para obtener y comprender información biofísica, socioeconómica y políticas, referente a los cambios globales que limitan el desarrollo.

En Costa Rica persiste una visión centralizada del proceso de gobernanza del Desarrollo Territorial Rural. Por ejemplo, la concepción actual del sistema de gobernanza del Desarrollo Territorial Rural sugiere que los instrumentos de gestión del desarrollo incluyen políticas a escala nacional. Específicamente, el Consejo Consultivo Nacional de Desarrollo Regional (CONADER) es el ente encargado de la gestión de las políticas nacionales de desarrollo (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica [Mideplan], 2018). Sin embargo, las municipalidades tienen la potestad de formular política pública a escala local. El Artículo 18 de la Ley General de Transferencia de Competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades, Ley 8801 conmina a la creación de los Comités Cantonales de Coordinación Institucional (CCCI), que tienen por objeto: “coordinar el diseño, la ejecución y la fiscalización de toda política pública con incidencia local” (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2010, ARTÍCULO 18.- Consejos cantonales de coordinación institucional, párr. 1). Por ejemplo, el CCCI Nicoya está gestionando la política cantonal de zonas azules y otra de cambio climático. Asimismo, a pesar de la existencia de garantías para la participación ciudadana establecidas

en la Constitución Política y el Código Municipal; las organizaciones sociales tienen una limitada participación en la elaboración de política pública (Programa Estado de la Nación, 2001).

Por otro lado, el sector privado, la sociedad civil pueden establecer acuerdos o normas de gobernanza de un territorio rural (Ostrom, 1990). Por ejemplo, la organización ciudadana del cantón de Hojanca para la creación de la Reserva Forestal Monte Alto; y la conformación de corredores biológicos. Además, existen algunas organizaciones de cuencas como Cigitem y la Comisión para el Manejo de las Cuencas Potrero, Caimital y Quiriman, que a pesar de no contar con legislación que legitime sus acciones, han logrado influir en las políticas de conservación y manejo del recurso hídrico con un enfoque de territorial de cuencas.

Las organizaciones gremiales e instituciones públicas de apoyo al sector agropecuario y turístico influyen en las prioridades regionales para el DTR. El sector agropecuario es uno de los más organizados y con presencia en los 11 cantones de la provincia Guanacaste. El considerando 3 del Decreto 32488 (Poder Ejecutivo, 2005, Considerando, párr. 3) establece la misión de los Comités Sectoriales Regionales (CSRA) y Comités Sectoriales Locales (Coseles) como: "... se le da seguimiento y se evalúa la ejecución de las políticas, estrategias, programas y proyectos nacionales y regionales y se coordina la elaboración y el seguimiento de los planes regionales de desarrollo agropecuario".

Aunque el sector turismo no cuenta con un órgano de coordinación regional como el CSRA, el crecimiento del sector influye en las dinámicas DTR y su planeación concuerda con el PND. El principal representante a escala nacional es la Cámara Nacional de Turismo (Canatur). Actualmente se está implementando el Plan Nacional de Desarrollo Turístico 2017-2021 (ICT, 2017). En Guanacaste el sector turístico privado es representado por una organización regional: Cámara de Turismo de Guanacaste (Caturgua).

## SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA CADICO-DTR

Considerando el contexto anterior un grupo de académicos de la Universidad Nacional conformó un equipo interdisciplinario con profesionales de ciencias económicas, sociales y agronómicas que implementa colaborativamente un proyecto de extensión para mejorar las capacidades locales de gestionar políticas públicas contextualizadas a las necesidades de la provincia Guanacaste, Costa Rica, América Central. Esta iniciativa comenzó a ser gestionada en febrero de 2018, fue implementada a partir de enero 2019 y en mayo 2020 comprende el segundo año de su implementación. En el presente documento se efectúa un recuento de las principales actividades desarrolladas en el marco

de este proyecto, identificando una serie de factores externos que han limitado su desarrollo, así como las estrategias implementadas para superar los retos encontrados y contribuir con la sociedad de acuerdo a lo planteado en la formulación.

El ejercicio de sistematización de este documento se desarrolla a medio término del horizonte de implementación del proyecto con la finalidad de que a lo interno pueda ofrecer lecciones aprendidas para mejorar su implementación. Asimismo, a lo externo los acontecimientos del proyecto Cadico-DTR pueden contribuir a la democratización de los procesos de gestión de políticas públicas, así como al mejoramiento de los procesos de gestión de la extensión universitaria. Como es característico en los procesos de sistematización, se parte de la definición de los tres elementos claves que orientan este trabajo; el objeto, el objetivo y el eje (figura 1) para poder precisar el hilo conductor de este trabajo. De esta manera, el objetivo del presente documento es: “Comprender el contexto institucional de la gestión universitaria de proyectos de extensión para facilitar la articulación de capacidades en la formulación de propuestas de políticas públicas para el Desarrollo Territorial Rural”.

Objeto	Objetivo	Eje
<p>El proceso interno de adaptación de la gestión de un proyecto de Extensión Universitaria para apoyar la construcción colaborativa de políticas de Desarrollo Territorial Rural en la provincia Guanacaste, Costa Rica. Período I: febrero 2018 – mayo 2020.</p>	<p>Comprender el contexto institucional de la gestión universitaria de proyectos de extensión para facilitar la articulación de capacidades en la formulación de propuestas de políticas públicas para el Desarrollo Territorial Rural.</p>	<p>Las adaptaciones a las situaciones emergentes que enfrenta el equipo de gestión del proyecto de Extensión Universitaria para facilitar el proceso de co-construcción de políticas de Desarrollo Territorial Rural en la provincia Guanacaste.</p>

**Figura 1.** Plan de sistematización de la primera fase (febrero 2018 - mayo 2020) del proyecto Cadico-DTR en la provincia Guanacaste, Costa Rica, América Central.

**Nota:** Elaboración propia.

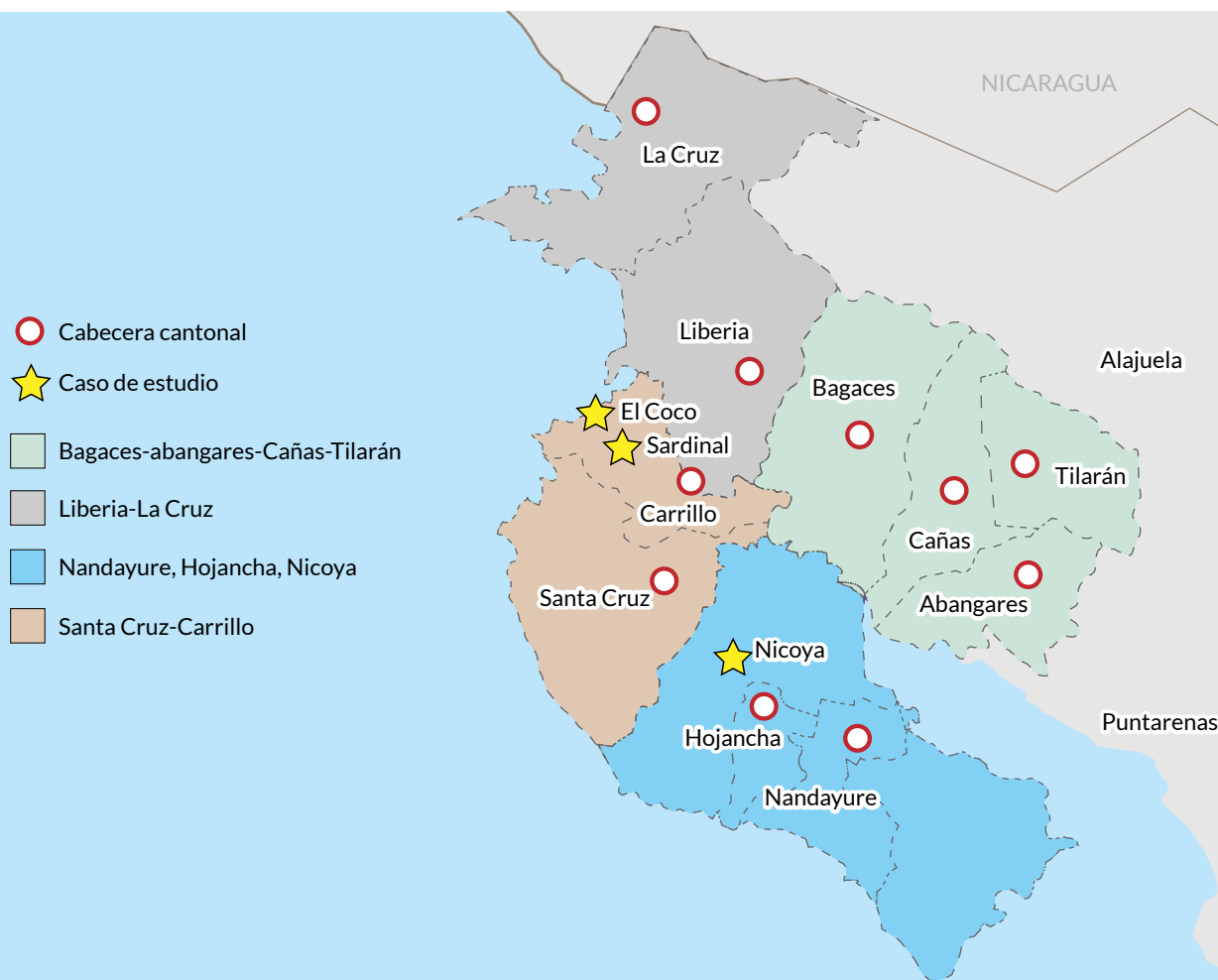
## MATERIALES Y MÉTODOS

**Área de estudio.** La provincia Guanacaste se encuentra ubicada en el noroeste de Costa Rica (figura 2) y se subdivide en 11 cantones con un territorio de 10.140 km<sup>2</sup>. La denominación no se usa universalmente en todos los ámbitos de la planificación territorial de Costa Rica aunque algunas instituciones y escritos académicos, eligen utilizarla porque rescata la esencia histórico-cultural del territorio y es congruente con la división empleada por las principales instituciones relacionadas con la gestión de la gobernanza territorial y socioeconómica del país, i.e. Instituto de Desarrollo Rural (Inder), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de Educación Pública (MEP). La definición de los límites de la Región Chorotega no es consistente, dado que para algunas instituciones públicas comprende exclusivamente los 11 cantones de la provincia de Guanacaste; mientras que para otras incluye además el cantón alajuelense de Upala (Dirección de Geología y Minas, DGM); o alternativamente, los distritos peninsulares de la provincia de Puntarenas (Lepanto, Paquera y Cóbano) (Blanco Obando, 2019). Además, algunas instituciones públicas generan otras denominaciones más acordes con la función de la institución e.g. el Instituto Meteorológico Nacional (IMN) refiere la Región Pacífico Norte.

Los desafíos en torno a la construcción de políticas públicas y la equidad en sus dividendos para la sociedad en la provincia Guanacaste son comunes en la región Latinoamericana. En primera instancia las políticas públicas no siempre corresponden a necesidades locales de la población más vulnerable; sino al contrario, son influenciadas y promovidas por las élites imperantes para favorecer sus intereses. Además, muchas veces se establecen considerando las recomendaciones de organismos supranacionales (Samper y Torrens, 2015). Asimismo, estos autores señalan que no se observan principios de integralidad, articulación y coordinación entre los distintos tipos de política existentes. Pero, sobre todo, la sociedad civil no participa en la construcción colaborativa de las políticas públicas, su ejecución y fiscalización (Samper y Torrens, 2015). Por lo tanto, a pesar de que la provincia ha recibido una inversión considerable desde 1960, a lo largo de los modelos de desarrollo imperantes, las inequidades y retos socioeconómicos como la pobreza y el desempleo siguen imperando en este territorio, creando la percepción de que el territorio ha sido olvidado (Blanco, 2019).

No obstante, lo anterior, la provincia Guanacaste cuenta con condiciones privilegiadas para el desarrollo de energía sostenible, de hecho, los principales proyectos de generación de Costa Rica se encuentran ubicados en esta provincia. Además, la geografía de la provincia y su belleza

escénica favorece la actividad turística. Similarmente, la educación superior pública y privada se ha posicionado con una oferta amplia de opciones en la región, de hecho, todas las universidades públicas tienen programas educativos de pregrado y postgrado funcionando en este territorio. Por si fuera poco, la importancia de los diversos ecosistemas locales, incluyendo al bosque seco han facilitado la creación de tres importantes áreas de conservación con múltiples áreas protegidas. El recurso estratégico más sensible probablemente es el agua, dadas las condiciones de variabilidad climática y la limitada gestión del recurso.



**Figura 2.** Mapa de ubicación de los casos de estudio del proyecto Cadico-DTR y los Consejos de Desarrollo Territorial Rural en la provincia Guanacaste, Costa Rica.

## ESTRATEGIA DE MUESTREO

El proyecto Cadico-DTR fue inicialmente planeado con un enfoque flexible, de manera que pudiera establecer sus casos de estudio en dos zonas piloto, después de una negociación con los actores interesados en la gestión de políticas públicas contextualizadas. La provincia Guanacaste cuenta actualmente con cuatro territorios con sus respectivos Consejos Territoriales de Desarrollo Rural (CTDR, figura 2). Considerando esto, el año 2019 fue planeado para generar los insumos que permitieran acordar los casos de estudios a desarrollar. Esto se efectuó por medio de consultas a actores claves y espacios de gobernanza como el Consejo Regional de Desarrollo (Coredes Chorotege), quienes apoyaron con contactos claves para consultar a otros organismos de gobernanza y comunidades de este territorio para identificar a una comunidad y dos espacios de gobernanza que tuvieran necesidad e interés en trabajar con Cadico-DTR. Todos los CTDR de la provincia Guanacaste son muy receptivos y tienen necesidades relacionadas con la gobernanza territorial y la gestión de políticas públicas. Sin embargo, se seleccionaron inicialmente el CTDR Santa Cruz-Carrillo y el CTDR Nandayure-Hojancha-Nicoya (Nahoni). Las comunidades de interés para el proyecto comprenden Barrio Canales en Sardinal; así como la ciudad de Nicoya. Por lo tanto, la estrategia de muestreo para seleccionar los casos de estudio es no paramétrica.

## PROCEDIMIENTO

La decisión de sistematizar la experiencia Cadico-DTR se inició desde la formulación del proyecto en el año 2018. Los lineamientos de los fondos concursables del Fondo Universitario para el Desarrollo Regional (Funder) establecen que la sistematización debe ser incluida como una actividad u objetivo de todos los proyectos financiados por este fondo. De acuerdo a la Vicerrectoría de Extensión-UNA, este lineamiento pretende apoyar a los académicos que trabajan en proyectos de extensión a mejorar su productividad, ya que los productos de estos proyectos presentan una mayor dificultad para ser publicados comparativamente con los productos generados en proyectos de investigación e inclusive docencia. Considerando el lineamiento, en Cadico-DTR se elaboró una metodología para desarrollar esta actividad siguiendo algunas de las guías recomendadas por el Centro de Educación Popular Alforja (Jara, 1994).

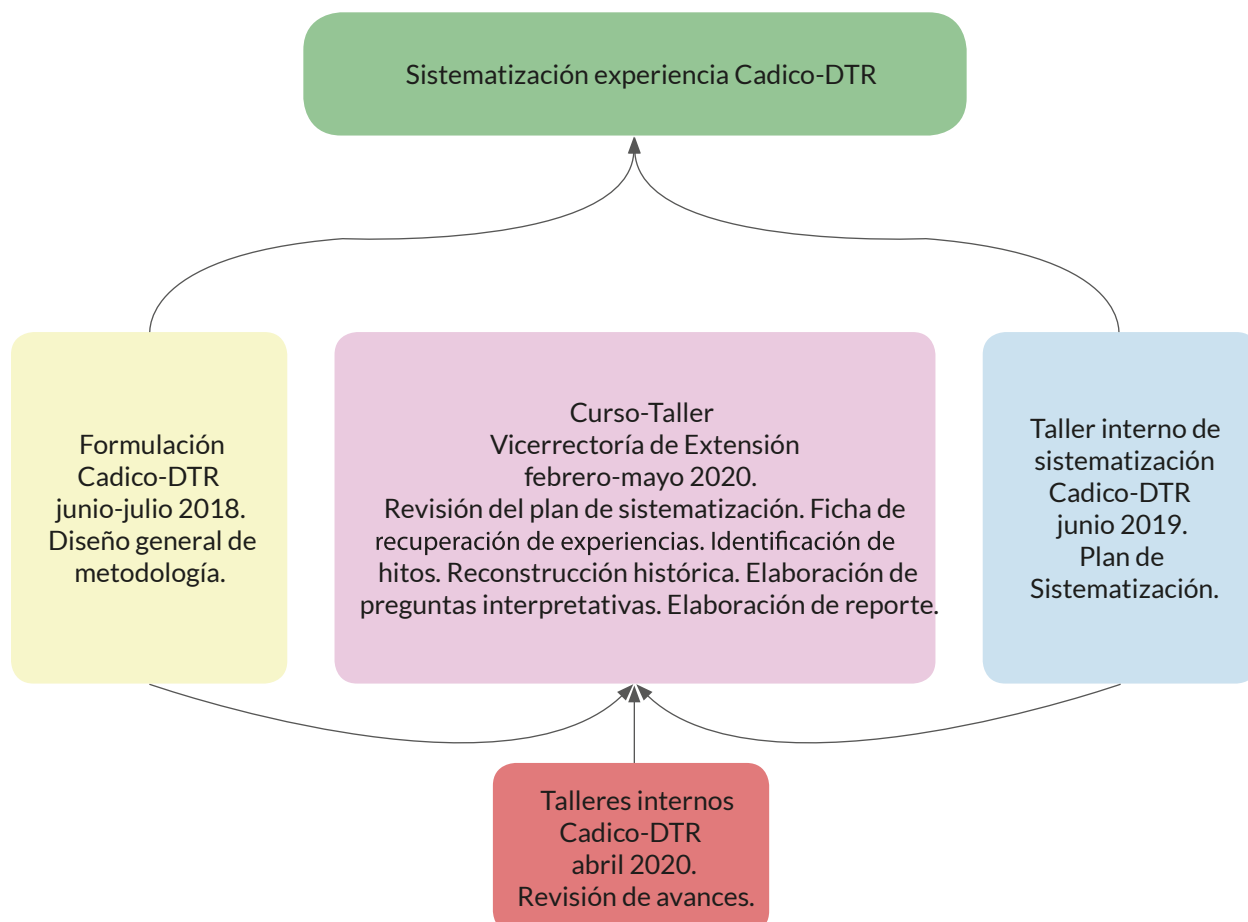
Posteriormente, a mediados del primer año de implementación de Cadico-DTR en junio de 2019, se desarrolló un taller participativo facilitado por la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS-UNA). El taller incluyó presentaciones sobre la metodología que permitieron un mejor acercamiento a esta metodología para todas las personas del equipo Cadico-DTR al que asistieron 10 personas (cuatro mujeres y seis hombres) y produjo una primera versión del plan de sistematización. Esta versión del plan de sistematización fue revisada y complementada con la participación de Fernando Sáenz, Pável Bautista y Giancarlo Vargas al curso-taller de sistematización facilitado por Oscar Jara Holliday que organizó la Vicerrectoría de Extensión-UNA de febrero a mayo de 2020 (figura 3).

El curso-taller de sistematización, consiste en una serie de charlas, tareas participativas y actividades inter taller enfocadas en desarrollar las principales actividades recomendadas<sup>1</sup> para sistematizar experiencias (Jara, 2018). Además, se motiva a los participantes a compartir sus vivencias, dudas y aprendizajes para mejorar el aprovechamiento de todos los participantes. Finalmente, otra actividad empleada en el curso-taller que influye en los resultados presentados en este capítulo y en el resto del presente volumen de documentos, es el proceso de revisión de los avances del reporte y de las actividades de sistematización. Esto se facilita a través de la presentación de los avances a todo el grupo para recibir consultas, sugerencias y correcciones. Este proceso se desarrolla adicionalmente de manera más detallada, por las revisiones efectuadas Oscar Jara y otro equipo participante que atiende al curso-taller. En este caso las personas académicas que revisaron este trabajo son: Sandra Rojas Lizano, Guiselle Mora Sierra y Jonnathan Sequeira Ureña de la Sede Regional Brunca-UNA. La diversidad de perfiles, géneros, disciplinas y experiencias que contribuyen a la revisión de este trabajo sin duda lo enriquecen y hacen más provechoso para la audiencia de esta publicación.

---

1 La sistematización de experiencias no tiene un método o proceso definido. Solo existen pautas o recomendaciones que se adaptan de acuerdo a las características de cada experiencia a sistematizar.





**Figura 3.** Esquema del proceso de sistematización de la primera fase (febrero 2018 a mayo de 2020) la experiencia del proyecto Cadico-DTR en la provincia Guanacaste, Costa Rica.

**Nota:** Las flechas indican insumos y retroalimentación que contribuyen al desarrollo de otra actividad. Elaboración propia.

Adicionalmente, se desarrollaron reuniones internas del proyecto Cadico-DTR para coordinar los trabajos intertaller, compartir los avances y recibir retroalimentación del resto del equipo Cadico-DTR (todos coautores del presente trabajo).

## ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El análisis del reporte se basa en una narrativa que presenta una descripción y reflexiones sobre el desarrollo del proyecto sistematizado. Esto se construyó colaborativamente a partir de la interacción de los participantes en el curso taller de sistematización. Además, los ejercicios y actividades solicitados en el curso apoyaron: la reconstrucción histórica de la experiencia; la identificación de los hitos principales del proyecto; las preguntas reflexivas; y las historias o aprendizajes significativos que se resumen a continuación. La preparación de este reporte se efectuó con ayuda de las herramientas de *Google G-suite* (Google, 2006). Específicamente, Google Docs para el procesador de palabras y Google Sheets para la bitácora de eventos y actividades. Estas herramientas fueron seleccionadas, ya que facilitaban el trabajo colaborativo a distancia, dado que los miembros del equipo Cadico-DTR se ubican en distintas Sedes de la Universidad Nacional. El desarrollo de las presentaciones de avances y la línea de tiempo se efectuó con PowerPoint 365; mientras que el diagrama fue desarrollado en Draw (Apache OpenOffice, 2017).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

**Contexto y preocupaciones iniciales en la provincia Guanacaste.** Al inicio de la formulación de Cadico-DTR se sistematizó un contexto social y económico para la provincia Guanacaste. Así se estableció que, según datos de la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población que se clasifica como pobre a nivel nacional representaba un 22%, mientras que un 7% se ubicaba en extrema pobreza. Para la provincia Guanacaste, esas mismas categorías se ubicaban en un 23% y un 8,6% respectivamente, por encima del porcentaje nacional (INEC, 2016).

Por otro lado, el Índice de Desarrollo Social (IDS) (Mideplan, 2018), el cual califica a cada cantón en función de una serie de indicadores, construidos desde una definición integral del desarrollo, señala que el país presenta una alta desigualdad entre cantones, principalmente entre aquellos concentrados en la Gran Área Metropolitana (GAM) y los de regiones rurales. Un ejemplo es que el cantón que ocupa el primer lugar en IDS es Escazú (100) en la Región Central y el último lugar lo ocupa Talamanca (0), en la Región Huetar Atlántica. En el caso de la provincia Guanacaste se tiene una alta inequidad y vulnerabilidad a los cambios globales. El IDS 2017 muestra zonas con un rezago relativo y desarrollo desigual. Por ejemplo, el cantón de Carrillo ubicado en el quintil IV (el único más elevado), se ubica en una zona turística; mientras que el cantón de Cañas, ubicado en el quintil I y ubicado entre los cuatro IDS más bajos a escala nacional, es un área agrícola. Esa misma inequidad se da a nivel distrital, donde la mayoría de los distritos de la provincia (67%) se ubican en los quintiles II y III (niveles bajos/medios de desarrollo).

En resumen, la provincia Guanacaste es una región de contrastes, pues a nivel nacional es importante desde el punto de vista de la generación energética. Desde el punto de vista de la conservación, existen 49 áreas protegidas que incluyen cuatro humedales de importancia internacional Ramsar y biotopos sensibles como el bosque seco. Además, se ha desarrollado fuertemente la actividad turística, impulsada por políticas de desarrollo que favoreció la infraestructura de transporte, incluyendo la remodelación del aeropuerto internacional Daniel Oduber que facilitó el incremento en frecuencia y origen de vuelos internacionales, creando oportunidades de empleo. Aún así, en 2019 se estimaba que un 20,3% de la población vive en condición de pobreza y un 5,4% enfrenta pobreza extrema (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2019).

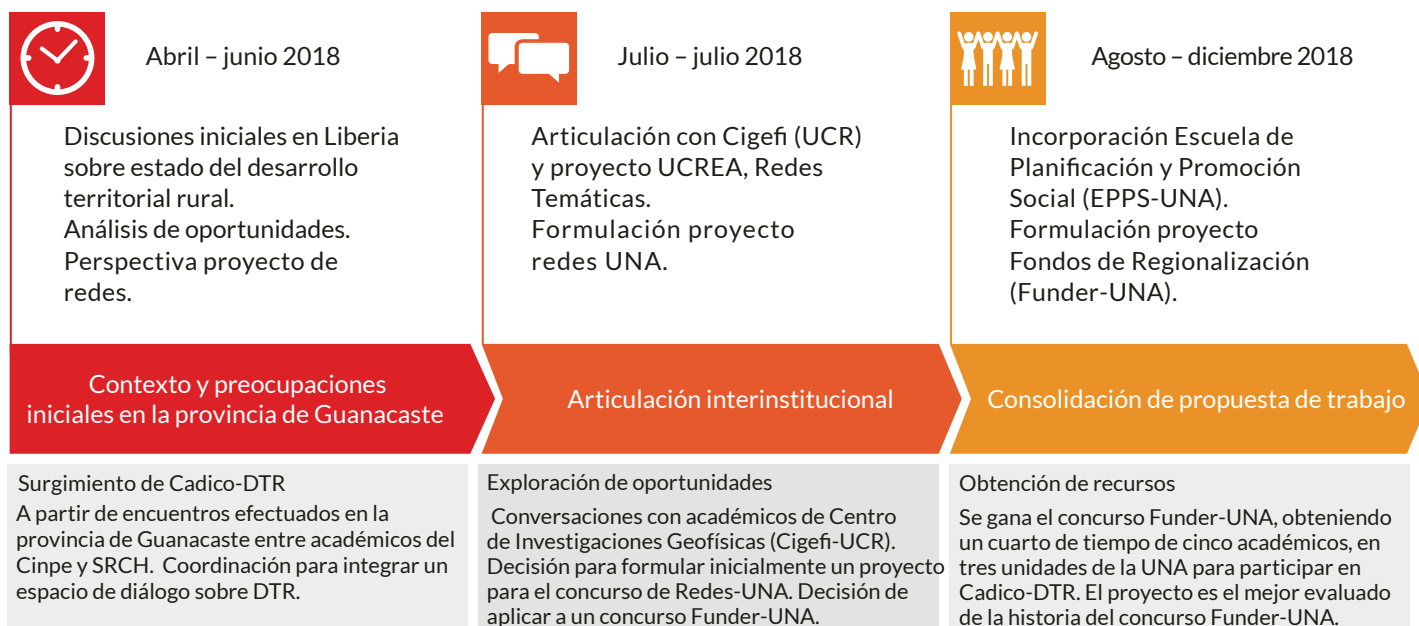
Bajo el anterior contexto y preocupaciones iniciales es que surge el proyecto “Fortalecimiento colaborativo de la capacidad de diálogo y co-construcción de políticas de Desarrollo Territorial Rural (DTR) contextualizadas con comunidades, espacios de gobernanza, organizaciones civiles y sectoriales de la provincia Guanacaste, Costa Rica (Cadico-DTR). Cadico-DTR no inició como un proyecto, sino como una preocupación de un grupo de académicos del Centro Mesoamericano

de Desarrollo Sostenible del Trópico Seco (Cemedé-UNA), el Centro de Recursos Hídricos para Centroamérica y El Caribe (Hidrocec-UNA) y del Centro Internacional de Política Económica y Desarrollo Sostenible (Cinpe-UNA), por el resultado de las elecciones nacionales del 2018. Hubo dos hechos en esa elección que generaron preocupación a ese grupo de académicos: uno fue el alto nivel de abstencionismo electoral; y el segundo la fuerte posibilidad de que una desconocida fuerza política estuviera tan cerca de alcanzar la presidencia de la República ganando las elecciones en segunda ronda.

La anterior situación hizo pensar sobre la verdadera efectividad de las llamadas políticas de desarrollo, en las llamadas “regiones periféricas” de la región central. En estas regiones es común que se den políticas diseñadas desde San José, o desde organismos supranacionales, cuyas visiones muchas veces son sesgadas, de carácter asistencialista, y que no toman en cuenta ni los contextos regionales donde se van a implementar, ni la evidencia científico-técnica para la toma de decisiones.

La figura 4 es una primera línea de tiempo que muestra los tres primeros momentos en la reconstrucción histórica del proyecto Cadico-DTR. Estos tres momentos comienzan con la evolución de una preocupación de académicos, la articulación interinstitucional para la exploración de oportunidades y la formulación de una propuesta consolidada de trabajo.

### Reconstrucción histórica proyecto Cadico-DTR



**Figura 4.** Línea de tiempo 2018 de la experiencia del proyecto Cadico-DTR en la provincia Guanacaste, Costa Rica, (febrero a diciembre 2018).

**Nota:** Elaboración propia.

Durante el primer trimestre del año 2018, los académicos Guillermo Durán del Hidroec-UNA, Pavel Bautista-Solís del Cemedec-UNA y Fernando Sáenz-Segura del Cinpe-UNA, sostienen una serie de talleres de trabajo para abordar un nuevo marco analítico, para el entendimiento de cómo se conceptualiza el desarrollo en la provincia Guanacaste y cómo esta conceptualización se traduce en políticas públicas y sus instrumentos. Previamente, este primer intercambio se alimentó de una gira de prospección realizada en el mes de diciembre de 2017, como colaboración con el proyecto Ucrea-PICS, de la Universidad de Costa Rica. Esta gira de reconocimiento se realizó en la zona del cantón La Cruz, uno de los cantones más rezagados de la provincia, en donde se obtuvieron elementos para la discusión en los talleres Cemedec-Cinpe del 2018.

## ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL Y EXPLORACIÓN DE OPORTUNIDADES

Para finales de marzo de 2018 se formula una propuesta para el fondo Redes de la Universidad Nacional, el cual busca financiar la conformación y operación de redes de académicos. En esa oportunidad, se formuló la propuesta titulada “Red de investigadores para el desarrollo territorial rural (RED-DTR)”, la cual incluía originalmente al Cemedec-UNA, Hidroec-UNA y el Cinpe-UNA. La propuesta RED-DTR retoma la preocupación original sobre qué es lo que se entiende por desarrollo en una región como la provincia Guanacaste, tratando de comprender cómo la evolución de este concepto se traduce en políticas públicas y acciones, dentro y fuera de la región y, sus efectos en la sostenibilidad social, económica y ambiental.

La red RED-DTR se concibió como espacio interdisciplinario de discusión académica y de diálogo entre la academia con la sociedad civil en la provincia Guanacaste. Las áreas de trabajo previstas fueron: 1) El análisis de los estilos de desarrollo del país y sus efectos regionales, 2) interpretación y uso de las proyecciones de cambio climático para la toma de decisiones local, 3) una revisión del estado actual del empleo, e indicadores de bienestar y desarrollo, y 4) un análisis autocrítico o de evaluación de las políticas de desarrollo rural implementadas en la región. Para el abordaje de esas áreas de trabajo se definieron tres objetivos específicos muy claros: 1) interpretar el concepto de desarrollo para una región de relativo rezago económico/social, 2) explicar la implementación de diferentes iniciativas de desarrollo y sus efectos, y 3) analizar los determinantes de éxito/fracaso de las principales iniciativas de desarrollo.

Finalmente, en la propuesta RED-DTR se identificaron también los espacios de gobernanza regional con los cuales interactuar, como los consejos de desarrollo a nivel regional, territorial y distrital, entre otros. Adicionalmente, se preveía también la consolidación de alianzas estratégicas con institucionalidad pública, como el Instituto de Desarrollo Rural (Inder) y sus Consejos Territoriales de Desarrollo Rural, el Centro de Investigaciones Geofísicas de la UCR (Cigefi-UCR) y la David Yellin College of Education, en Israel, quienes conjuntamente implementaron el proyecto Ucrea-PICS durante el año 2018. Esta fue la propuesta RED-DTR a la altura de finales de marzo 2018.

## CONSOLIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ABORDAJE

Entre marzo y agosto 2018 se decide tomar la propuesta RED-DTR y modificarla para participar en el concurso Fondo Universitario para el Desarrollo Regional (Funder). Las dos razones de peso para cambiar del curso Redes al concurso Funder fueron: 1) el concurso Redes prevé un espacio de intercambio y difusión de conocimiento, limitado a ciertas actividades de encuentro, mientras que el concurso Funder significa trabajar directamente con los actores sociales involucrados, bajo una lógica de investigación, extensión y acción, lo cual ofrece un campo de trabajo rico y efectivo; y 2) la cantidad de recursos financieros en el concurso Funder es mayor que el concurso Redes, por la amplitud y variedad de actividades que se pueden hacer en uno, con respecto al otro. Esta decisión la toma prácticamente sobre la marcha por el equipo inicial de investigadores Cemedede-UNA/Hidrocec-UNA/Cinpe-UNA.

Modificar la propuesta que se había hecho para Redes, para que fuera aceptable para el Funder, más la consolidación del equipo de trabajo, fueron dos actividades que se hicieron simultáneamente de marzo a agosto 2018. Primero, se desarrolló la adaptación de la propuesta para el concurso Funder. Esto se efectuó a partir de una serie de reuniones bilaterales entre los académicos del Cemedede-Cinpe y Cemedede-Hidrocec. Segundo, efectivamente, se consolida el equipo de académicos a participar en esta propuesta con la incorporación de la Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS-UNA), que se suma al Cemedede-UNA, Hidrocec-UNA y el Cinpe-UNA. Para agosto 2018 se evalúa la propuesta Cadico-DTR por parte de la Vicerrectoría de Extensión y se aprueba dentro del concurso Funder-UNA, con una asignación de un cuarto (10 horas semanales) de tiempo de cinco académicos de las unidades participantes. El proyecto es el mejor evaluado de la historia del concurso Funder-UNA. Aquí es donde surge la primera pregunta movilizadora de este proceso de sistematización:

¿El que el equipo que formuló la primera versión de la propuesta sea parcialmente diferente al que formuló la versión ganadora del FUNDER afectará la ejecución del proyecto?

Cabe resaltar que un insumo clave para fortalecer la propuesta y mejorar su adaptación como propuesta de extensión universitaria son las revisiones efectuadas en la sesión de evaluación interna. El proceso de evaluación de las propuestas de extensión universitaria sometidas a concurso en el Fondo Universitario para el Desarrollo Regional (Funder) comprende una sesión de evaluación interna donde un evaluador externo, un evaluador interno, los decanos o directores de las unidades académicas participantes y los asesores de las vicerrectorías involucradas en la propuesta, generalmente la Vicerrectoría de Extensión, efectúan una evaluación preliminar de la propuesta. Como parte de este proceso se recibieron numerosos aportes que permitieron mejorar la consistencia de la propuesta y su metodología de abordaje.

## UN INICIO SIN PRESUPUESTO

La figura 5 muestra la línea de tiempo con los tres momentos más importantes en la reconstrucción histórica del proyecto durante el año 2019, a saber, un arranque anual de actividades con una alta incertidumbre, un necesario y posible contacto inicial con actores, y una serie de actividades de promoción y difusión del proyecto. El proyecto inicia sin presupuesto y con esta condición es muy difícil implementar una construcción colaborativa de cualquier proceso. Especialmente, cuando el equipo implementador está compuesto por cuatro unidades académicas, dos de ellas ubicadas a 203 km de distancia del centro más cercano en el área de estudio. Si bien es cierto el proyecto oficialmente inició en enero de 2019, para inicios de marzo de 2019 la Vicerrectoría de Extensión (Vext-UNA) no había asignado el presupuesto del proyecto, por causa de un diferendo suscitado en la interpretación de los presupuestos de la Universidad Nacional (incluyendo los de proyectos) con la Contraloría General de la República (CGR), en condiciones nacionales de alta tensión fiscal. Pocos meses después, propiamente en el mes de junio de 2019, iniciaría la huelga contra los proyectos de empleo público, como parte de la implementación de la agenda de fortalecimiento de las finanzas públicas.

## Reconstrucción histórica proyecto Cadico-DTR



**Figura 5.** Línea de tiempo 2019 de la experiencia del proyecto Cadico-DTR en la provincia Guanacaste, Costa Rica, (enero a diciembre 2019).

**Nota:** Elaboración propia.

Adicionalmente, no hubo una información clara por parte de la Vext-UNA y demás autoridades universitarias a los proyectos y demás afectados por el congelamiento de los presupuestos, sobre el estado y evolución del mencionado diferendo con la CGR. Esto creó una gran incertidumbre entre los miembros del equipo Cadico-DTR sobre cómo proceder, o cuánto tiempo esperar, para implementar el proyecto.

Aun así, de enero a marzo 2019 el equipo realizó tres talleres presenciales, uno en el Campus Benjamín Núñez en Heredia; y dos en cada campus de la Sede Regional Chorotega: Nicoya y Liberia. El número promedio de participantes de estos talleres fue de 10 personas por evento. Esto porque además de los cinco académicos participantes, incluyendo ahora a Christian Golcher Benavides<sup>2</sup> de Hidrocec-UNA,

2 En enero de 2019 Christian Golcher Benavides regresó de su licencia de estudios doctorales y se incorporó al proyecto en sustitución del académico interino Guillermo Durán Sanabria



se sumaron al menos cuatro estudiantes por taller, quienes iniciaron su proceso de incorporación a Cadico-DTR. La organización de los talleres iniciales fue financiada por otros proyectos, o por fondos de las respectivas unidades participantes, o incluso por fondos personales de los investigadores que fueron aportados de buena voluntad. En estos talleres se acuerda iniciar con una revisión y sistematización de los cinco planes de desarrollo cantonal de la provincia Guanacaste, utilizando una metodología de evaluación de planes adaptada por el estudiante asistente Jean Marco Castro Fallas del equipo Cinpe-UNA. También se procedió a posicionar el proyecto Cadico-DTR dentro del Seminario Internacional “Enfoques y estrategias para la co-construcción del desarrollo territorial rural” (24 y 25 de octubre, 2019, organizado por el equipo Cemedé-UNA, en Nicoya). Paralelamente se mantuvo permanente contacto con autoridades de la Vext-UNA sobre la evolución del problema con la CGR.

En febrero 2019, las unidades participantes deciden enviar una nota a la Vext-UNA advirtiendo del atraso en la ejecución de Cadico-DTR. Se decidió posponer la presentación y promoción del proyecto en los espacios de gobernanza y ante actores claves en la zona de estudio, hasta que no se tuviera certeza de la disponibilidad del presupuesto. La lógica detrás de esta decisión fue evitar presentar el proyecto ante diferentes actores locales, y crear expectativas sobre procesos a ejecutar en el proyecto, sin tener el equipo la certeza de contar con el presupuesto necesario.

Lamentablemente, toda esa situación presupuestaria, y la incertidumbre que generó, retrasó considerablemente el avance del proyecto, sobre todo en relación con las actividades de campo, i.e., socialización del proyecto; búsqueda de grupos piloto para el proceso de fortalecimiento de capacidades; y promoción del proyecto en la provincia Guanacaste. Esto causó que los equipos académicos asociados trabajaran con más premura y con menor coordinación entre sí para ejecutar el presupuesto, cuando este fue asignado en julio de 2019; pero estuvo disponible para ser utilizado en agosto de 2019, es decir ocho meses después a la fecha oficial de inicio del proyecto. Inicialmente en marzo de 2019, la Vext-UNA asignó un 25% del presupuesto a las unidades participantes, sin embargo, la incertidumbre de poder contar con el resto del presupuesto permaneció. Esta situación nos lleva a la segunda pregunta movilizadora de la sistematización:

¿En qué medida afecta (o no) una contingencia presupuestaria, fuera del control del equipo del proyecto, la implementación del proyecto mismo? ¿El proyecto es otro?

La decisión de enviar la carta a la Vext-UNA para consultar el criterio de implementación fue acertada, ya que existía un riesgo real de no contar con el presupuesto. En el futuro idealmente la UNA

debería tener una planeación que permita contar con los recursos desde el primer día de operación del proyecto. En las unidades que gestionan proyectos, casi siempre se contempla esto y si está en sus posibilidades se prestan los recursos para operar hasta la asignación del presupuesto. Este mecanismo debería ser oficial y contar con un trámite simple y ágil para efectuarse. Alternativamente, la UNA podría contar con un fondo para facilitar el préstamo de estos recursos mientras los presupuestos oficiales de proyectos son efectivamente asignados. Este mecanismo es utilizado en otras universidades de la región para atender situaciones similares.

A pesar de lo anterior, el equipo de Cadico-DTR desarrolló algunas actividades del proyecto, trabajando a bajo costo desde las unidades académicas respectivas y sin hacer trabajo de campo. Esto permitió hacer revisiones de literatura y recopilación de estadísticas sobre la provincia Guanacaste, y se logró hacer una revisión y sistematización de los planes de desarrollo cantonal. Asimismo, se efectuó una experiencia interna de sistematización de experiencias del proyecto con lo avanzado hasta el momento. Adicionalmente, en marzo se hizo una primera difusión del proyecto Cadico-DTR en el Seminario internacional “Estrategias de adaptación verdes para la seguridad hídrica del corredor seco centroamericano”, organizado el 26 y 27 de marzo por Cemed-UNA e Hidrocec-UNA en la Sede Regional Chorotega, campus Nicoya.

En las actividades anteriores, los estudiantes asistentes participaron activamente, incluso liderando algunas tareas, de acuerdo con la política de trabajo acordada por Cadico-DTR. Un aprendizaje adicional acá es que cuando existe un sentido de compromiso y cohesión fuerte en un equipo, se pueden hacer cosas al margen de situaciones fuera del control del mismo. Acá surge la última de las preguntas movilizadoras de la sistematización:

¿En qué medida la dinámica colaborativa del equipo del proyecto contribuye con la ejecución del mismo?

## APROXIMACIÓN A LAS NECESIDADES REGIONALES

En agosto de 2019 los respectivos presupuestos de cada unidad académica participante ya estaban completos, finalmente aprobados y disponibles para la ejecución. Acá es donde inicia el segundo momento de la línea de tiempo, el cual se extiende hasta septiembre 2019 (ver figura 4), que consiste en el establecimiento de una serie de contactos con los diferentes actores locales de la provincia Guanacaste.

En esta fase tanto el Cinpe-UNA, como la EPPS-UNA trabajan con estudiantes que desarrollan, en el marco del proyecto, sus tesis, o trabajos finales de graduación (TFG). Estos estudiantes se convierten en actores fundamentales para la ejecución del proyecto, en la obtención y sistematización de información secundaria y primaria. Además, con esta incorporación de estudiantes se cumple con uno de los elementos fundamentales en la formulación de Cadico-DTR, que es precisamente el ofrecer espacios académicos para la formulación de proyectos académicos para estudiantes universitarios, fortaleciendo sus procesos de formación académica. En ese sentido, el equipo de la EPPS-UNA empezó a trabajar con las comunidades y el CTDR Santa Cruz-Carrillo; y el equipo del Cinpe-UNA organizó una serie de giras de contacto, en diferentes cantones de la provincia, con el fin de recolectar información primaria de actores del sector público y privado, para la formulación de dos propuestas de tesis de maestría que le dieran valor agregado a Cadico-DTR.

Si durante el primer semestre de 2019 el equipo de académicos y estudiantes sufrieron el problema presupuestario, como un primer hecho fuera de control, a la altura de septiembre 2019 un segundo hecho fuera de control afectó al equipo Cinpe-UNA significativamente. Cabe recordar que, en ese momento, el equipo conformado por los estudiantes Giancarlo Vargas Vargas y Jean Marco Castro Fallas, junto con el académico Fernando Sáenz-Segura, estaban avocados en la recopilación y sistematización de información primaria, con el fin de complementar la formulación de los dos TFG de los estudiantes. Estas visitas se coordinaron con un mínimo de una semana de antelación, en donde se contactó a los actores sociales de interés sobre sus disponibilidades de tiempo, y así se fue construyendo una agenda de visitas. De esta forma se programó en agosto 2019 una primera visita, en la que se contactaron únicamente actores públicos. Estas visitas normalmente se efectuaron en dos o tres días.

Para septiembre se programó una segunda visita con el objetivo de contactar actores locales privados. Así, originalmente se tenía el plan de iniciar el jueves 12 de septiembre, a las 9:00 am, visitando al señor Steve Mack, de la organización Creciendo Juntos, en Hojancha. El resto de las visitas se iban a desarrollar a lo largo del jueves y viernes siguientes en el área de Nicoya y Santa Cruz. Dado que la primera entrevista agendada era el jueves a las 9:00 am, se había decidido salir del Cinpe-UNA la noche del miércoles 11, una vez finalizada la clase inaugural programada en el marco del programa de maestrías del Cinpe-UNA. Se salió de las instalaciones del Cinpe-UNA a las 6:38 p.m., en el vehículo institucional placas 301-476.

## Accidente

La siguiente es una crónica de la experiencia de los participantes en torno al accidente de la noche del 12 de septiembre de 2019. El viaje transcurrió con normalidad y poco tránsito. Las condiciones de visibilidad eran buenas, a pesar de que ya había caído la noche. No había lluvia y la carretera no estaba mojada. Al pasar por Esparza se venía decidiendo donde cenar, pues ya eran las 8:40 p.m. Se seleccionó cenar en alguno de los restaurantes que están en las cercanías de la entrada a Miramar de Puntarenas. A la altura del puente sobre el río Barranca parecía tranquilo, pues adelante solamente venía un tráiler plataforma vacío. El conductor, Fernando Sáenz, desde que aprendió a conducir un vehículo, se acostumbró a estar revisando continuamente los tres espejos retrovisores, y en los momentos previos al impacto, nunca notó que viniera algún vehículo detrás, mucho menos algo tan grande y notorio como un autobús. Traer un vehículo grande pegado detrás del vehículo que se conduce, es algo que se nota, pues se ven las luces, se oye el motor, se escucha como va frenando detrás de uno, pero en ese momento a la altura del puente del río Barranca eso no fue así. De hecho, se asumió que no venía nadie detrás de del vehículo de la UNA.

Sobre la carretera interamericana norte (Ruta 1), a las 8:58 p.m., en la zona de Barranca de Puntarenas, a 200 m de la entrada a la Ciudadela Carmen Lyra, en dirección San José-Guanacaste, el tráiler plataforma frena de forma inesperada y abrupta. Los oficiales de tránsito informaron luego que fue para evitar atropellar a un peatón borracho sobre la carretera. El conductor Fernando Sáenz logra frenar el vehículo institucional 4x4 tipo pickup porque tenía buena distancia, deteniéndolo a aproximadamente un par de metros del tráiler. En ese momento con el vehículo detenido y con el freno aplicado sobrevino un golpe brutal. El carro institucional fue levantado de abajo hacia arriba y empujado contra la plataforma detenida. Todo sucedió muy rápido, la primera reacción del conductor fue verificar el estado de los dos estudiantes acompañantes. Posteriormente, de alguna manera se abrieron las puertas delanteras para facilitar que los ocupantes pudieran salir del vehículo. Una vez afuera Fernando Sáenz llamó al número de emergencias 911 y solicitó ayuda de urgencia. Luego, se notificó al Cinpe-UNA a través de la asistente administrativa Francine Núñez. Giancarlo Vargas logró contactar a la Vicerrectoría de Extensión, quienes organizaron con rapidez la oportuna ayuda institucional. El resto fue gestionar el accidente con los cruzrojistas y la policía de tránsito, así como la atención de los estudiantes asistentes, las pertenencias y de lo que quedó del vehículo. El vehículo fue cerrado con llave y se ordenó el trasladado por la Cruz Roja de emergencia al Hospital Monseñor Sanabria (HMS) de Puntarenas. Los tres participantes de la gira resultaron muy golpeados y requirieron atención médica, pero siempre se mantuvieron estables y conscientes de la situación. El estudiante Giancarlo Vargas con golpes en la cara y pierna, el académico Fernando Sáenz con

varios golpes y un gran impacto en el abdomen (peligro de hemorragia interna), y el estudiante Jean Marco Castro con golpes en la espalda y cadera. No obstante, el caso del estudiante Jean Marco fue todavía mucho más preocupante, pues él tiene una discapacidad visual que le permite ver menos de un 15% de una visión normal. Esta condición le permite efectuar su trabajo de estudiante de maestría y asistente de investigación, siempre y cuando sus retinas se mantengan inalteradas, por lo que un fuerte impacto en su cabeza puede terminar de dañar sus retinas. Dado el fuerte impacto que sufrimos por parte del autobús, había una gran incertidumbre con el estado de las retinas de Jean Marco. Bajo esas condiciones, los tres implicados en el accidente fueron trasladados y tratados de la mejor manera posible en el HMS. Afortunadamente, los tres miembros del equipo Cinpe-UNA se recuperaron bien y relativamente rápido. Las retinas de Jean Marco no sufrieron ningún daño.

Todo este recuento del accidente permite reflexionar sobre lo inesperado y dañino de algunas situaciones fuera de control del equipo implementados de los proyectos. Un accidente como el descrito anteriormente pudo haber causado muertos o lesionados graves entre los miembros de uno de los equipos de Cadico-DTR. En el menor de los efectos, alguna de estas personas pudo haber abandonado su participación en el proyecto, por alguna situación post traumática. Todo esto pudo haber afectado más el desempeño y alcance del proyecto, además de obligar a un ajuste de tareas y responsabilidades entre equipos. Afortunadamente, de ese accidente surgió un equipo más fuerte y más unido, con el firme propósito de no dejar que una situación fuera de control afecte las actividades planeadas.

## SOCIALIZACIÓN DE ACTIVIDADES E INFORMACIÓN RELEVANTE

A pesar del retraso en la asignación del presupuesto 2019. El equipo Cadico-DTR se preocupó por avanzar las responsabilidades de comunicar información relevante al cambio global y al DTR en la provincia Guanacaste. De esta manera, en marzo de 2019 el equipo Cemedé-UNA co-organiza junto con otro proyecto de investigación-colaboración el seminario internacional: “Estrategias de adaptación verdes para la seguridad hídrica del corredor seco centroamericano”. En este evento, se presentó el banner del proyecto Cadico-DTR, además de una presentación sobre el proyecto que fue muy bien recibida por académicos y la audiencia en general del evento. Asimismo, se gestionó la participación del Cigefi-UCR en el evento para compartir experiencias relacionadas con su investigación sobre los impactos del cambio climático y los estudios de impacto de eventos extremos en el Corredor Seco

Centroamericano. Posteriormente, en julio y agosto de 2019, Cemedé-UNA utiliza como estrategia la participación en eventos organizados por la Sede Regional Chorotega para facilitar el intercambio de información científico-técnica. De esta manera, se gestiona la participación de académicos de Cinpe-UNA, Cigefi-UNA y Cemedé-UNA en los eventos: III Coloquios de Guanacaste en julio 2019; y en el foro “Repensando Mesoamérica en el bicentenario: geopolíticas, geoestrategia y migraciones” en agosto 2019. Asimismo, el equipo Cemedé-UNA continuó gestionando el seminario internacional: “Actualización de enfoques y estrategias para la co-construcción del desarrollo territorial rural”, programado para octubre 2019. Específicamente, se coordinó la logística del evento, se invitó a los ponentes, se gestionaron los recursos financieros para la participación de tres ponentes internacionales confirmados y se elaboró el programa del evento y un evento alterno.

Entre octubre y diciembre de 2019 se realizaron tres actividades importantes de transferencia y proyección del proyecto Cadico-DTR. Uno fue la ejecución del Seminario Internacional “Actualización de enfoques y estrategias para la co-construcción del desarrollo territorial rural”, el cual se llevó a cabo el 24 y 25 de octubre, organizado por el equipo Cemedé-UNA en el campus Nicoya de la Sede Regional Chorotega. En este evento se hizo una presentación del proyecto Cadico-DTR y se socializó el mismo con contrapartes académicos que asistieron al evento, lo cual derivó en un intercambio de sugerencias que fortalecieron las capacidades del equipo nacional. Adicionalmente, permitió verificar algunas necesidades regionales en torno al Desarrollo Territorial Rural y lecciones de su estado actual.

Por ejemplo, en la síntesis del evento desarrollada por Christian Golcher de Hidrocec-UNA se identificó la importancia de la planificación en los procesos de DTR. Asimismo, durante el seminario internacional fue evidente la importancia del concepto de poder como un elemento esencial a considerar en la construcción colaborativa de políticas públicas. En este contexto el poder es concebido como indica Flora et al. (2004) como: “la capacidad de influir en la distribución de recursos dentro de un sistema social, incluyendo la definición de la agenda de qué recursos están disponibles”. En la provincia Guanacaste se distingue el poder formal de acuerdo a las responsabilidades de las instituciones otorgada por la legislación correspondiente (legítimo o posicional); así como el poder de facto que ejercen grupos sectoriales que controlan los medios de producción y poseen relaciones que facilitan el contacto con actores políticos en el Valle Central; y el poder reputacional con que cuentan destacados actores que por su conocimiento o trayectoria en el desarrollo cuentan con el respeto de las comunidades.

En este sentido, siempre surge el cuestionamiento de ¿cómo hacer la planificación participativa de los territorios para que tenga verdadero impacto justo? El doctor Nils Ferrand del IRSTEA-Francia mostró en el seminario dos importantes cosas: por un lado, es posible llevar a cabo procesos participativos que generen un impacto, un cambio en diferentes dimensiones o sobre las normas y

preferencias en la asignación de los recursos, la equidad y la justicia social. Sin embargo, Ferran advirtió también de las dificultades, o mejor dicho de los cuidados que debemos tener en los procesos de co-construcción del DTR. En efecto, no se trata solamente de un esfuerzo de comunicación de parte del gestor del proceso de planificación territorial, donde en el peor de los casos se puede hasta utilizar el proceso “participativo” para validar voluntades impuestas. Sino por el contrario, es necesario que el proceso de co-construcción territorial sea efectivamente un proceso democrático que facilite la toma consensuada de decisiones. El académico Christian Golcher apuntó en la síntesis del evento que la provincia Guanacaste es: “...una región de alto interés geopolítico pero en particular ambiental, marcada por la impronta colonial, donde es necesario independizar a las personas mediante las herramientas que nos brinda, no solo el sistema democrático costarricense basado en el estado social de derecho del país, pero además innovando con nuevas estrategias de participación ciudadana que intentaremos co-construir en el marco de este proyecto”.

Además, gracias a la gran trayectoria del ponente internacional doctor Nils Ferrand de IRSTEA-Francia, el apoyo logístico del Programa Interdisciplinario de Investigación y Gestión del Agua (PRIGA-UNA) y la Comunidad Epistémica del Agua-UNA, se organizó un evento alterno, la jornada académica titulada: “Gestión del agua y el territorio mediante el uso de herramientas y protocolos participativos multinivel”. Esta incluyó la realización de tres conferencias magistrales; y dos talleres participativos sobre herramientas CoOPLAaGE transformación efectiva y participativa en sistemas hidro-sociales multinivel. Estos eventos fueron desarrollados en la Ciudad de la Investigación de la UCR, Campus Omar Dengo, Campus Benjamín Núñez y Campus Nicoya en plena contingencia por la huelga relacionada con la reforma fiscal.

Finalmente, después de varios meses de gestión, se logró tener un espacio ante el Consejo Regional de Desarrollo de la provincia Guanacaste (Coredes), con el fin de presentar el proyecto Cadico-DTR en este espacio de gobernanza regional. Este evento fue importante, pues no solo se difundió el proyecto, sino que se recibieron una serie de recomendaciones y se aclararon dudas de parte de los miembros del Coredes. De esta forma, se obtuvo una suerte de validación tácita del proyecto, pues los miembros del Coredes quedaron interesados en los resultados potenciales de Cadico-DTR, por lo que ofrecieron toda su colaboración.

Afortunadamente, la huelga del sector universitario de Costa Rica no impidió el desarrollo de los eventos de intercambio de información comprometidos en octubre 2019. Por supuesto que existieron algunos contratiempos, pero gracias al apoyo y disponibilidad de colaborar de los participantes de estos eventos, las autoridades del Programa de Gestión Financiera de la UNA y las negociaciones de la decanatura de la Sede Regional Chorotega se pudieron sobrellevar. Además, el equipo Cadico-DTR, tuvo que dividir responsabilidades para hacer frente a todos estos eventos que fueron desarrollados en un período relativamente corto de tiempo. De esta manera, el equipo Cemed-

UNA y Cinpe-UNA, apoyados con una presentación elaborada por Cemedé-UNA desarrollaron la presentación del proyecto en Corede. Mientras que los equipos EPPS-UNA e Hidrocec-UNA apoyaron la moderación del seminario internacional sobre DTR. Además, EPPS-UNA aportó un gran equipo de comunicadores que lograron documentar el evento en video (<https://youtu.be/p2bBxXSJR0>). En conclusión, nuevamente la colaboración permitió saltar las adversidades y cumplir con las responsabilidades comprometidas en Cadico-DTR.

## CONTEXTO ACTUAL

La figura 6 muestra la línea de tiempo con los tres momentos más recientes en la reconstrucción histórica del proyecto, en el período de enero a marzo de 2020, a saber, plan de acción, sistematización, y trabajo de campo del proyecto Cadico-DTR.

### Reconstrucción histórica proyecto Cadico-DTR



**Figura 6.** Línea de tiempo de la experiencia del proyecto Cadico-DTR en la provincia Guanacaste, Costa Rica, (enero a mayo 2020).

**Nota:** Elaboración propia.



El mes de enero inició con un proceso de reflexión de todo lo ocurrido durante el año 2019, para pasar a un proceso de planificación de las actividades del 2020, estableciendo actividades, asignando responsables y fechas límite para el desarrollo del proyecto. Esta se desarrolló en un taller organizado por Cemed-UNA en el campus Nicoya. El equipo EPPS-UNA tomó la iniciativa y propuso un plan de acción para facilitar el desarrollo de las actividades relegadas del proyecto en 2019: el diagnóstico del estado de la gestión de políticas públicas; y el desarrollo del currículo del programa de fortalecimiento de capacidades. En este sentido, cada equipo asumió la responsabilidad de liderar actividades comprometidas del proyecto, no obstante, la colaboración y aporte de insumos del resto del equipo sigue siendo considerada como indispensable. Por ejemplo, el diagnóstico es liderado por EPPS-UNA, quien recibe apoyo de Cinpe-UNA para desarrollar la metodología de esta actividad y apoyo logístico para construir el marco muestral y contactos de actores claves en la provincia Guanacaste de Hidrocec-UNA y Cemed-UNA.

Asimismo, se incorpora al proyecto la académica Martha Vargas Venegas de EPPS-UNA, quien como parte de sus responsabilidades académicas coordina las prácticas profesionales de la carrera de Planificación Económica y Social. La incorporación de Martha Vargas fortalece al equipo y facilita incorporar a otros estudiantes de esta unidad para que puedan desarrollar sus prácticas profesionales en el marco del proyecto. De hecho, se efectuó un taller presencial en el campus Omar Dengo para presentar el proyecto a cuatro estudiantes EPPS-UNA, de los cuales se incorporaron tres personas a desarrollar casos de estudio de interés para las organizaciones receptoras, pero que también apoyan el desarrollo de actividades de Cadico-DTR. De hecho, uno de estos estudiantes gestionó exitosamente presupuesto adicional para desarrollar su práctica profesional por medio de una propuesta ganadora el concurso: "Fortalecimiento de las Capacidades Estudiantiles en la Extensión Universitaria (Focaes-UNA)".

Además, desde diciembre de 2019, la VExt-UNA contactó a Pavel Bautista-Solís, Fernando Sáenz-Segura y Giancarlo Vargas Vargas para invitarlos al curso-taller: "Sistematización de Experiencias de Extensión Universitarias". A través de esta actividad el equipo Cadico-DTR sistematiza la primera fase del proyecto Cadico-DTR como caso de estudio (este documento). Como ya se ha indicado en la metodología de este trabajo, el proceso de capacitación de este curso comprende una serie de actividades teórico-prácticas que iniciaron en enero y finalizaron en mayo 2019 con la publicación de un capítulo sobre la experiencia Cadico-DTR.

A finales de enero 2020 se identificó como esencial avanzar la discusión para revisar la conceptualización del proyecto, iniciando con un taller interno titulado: "cambio global, variabilidad climática y la situación de Guanacaste que fue preparado por Christian Golcher del equipo Hidrocec-

UNA y desarrollado en las instalaciones de Cinpe-UNA en el campus Benjamín Núñez el 17 de febrero 2020. Como conclusión de este taller se acordó desarrollar un evento similar para continuar el proceso de estudio participativo de información relevante para los procesos de gestión de políticas públicas de la provincia Guanacaste. También los equipos EPPS-UNA y Cinpe-UNA realizaron dos reuniones para diseñar la estructura del diagnóstico para la caracterización de los procesos y retos actuales asociados a la toma de decisiones asociados al desarrollo territorial en la provincia Guanacaste, de manera que se facilite la adaptación de políticas públicas de DTR a los cambios globales y necesidades particulares.

Por último, con respecto a la interacción con actores de la provincia Guanacaste se llevó a cabo una visita de campo de los estudiantes de práctica profesional para acordar las actividades a desarrollar. Adicionalmente, Cemed-UNA en Nicoya organizó colaborativamente con el CCCI Nicoya un taller participativo para facilitar la incorporación de estudiantes de colegio a los procesos de gestión ambiental cantonal. Sin embargo, todas las actividades 2020 se interrumpieron por una cuarta situación externa: la pandemia mundial por COVID-19 que obligó a suspender toda actividad presencial en la Universidad Nacional. Esta situación nuevamente obligó a organizar un taller virtual para evaluar la situación, e identificar cómo están siendo afectadas las actividades programadas en 2020. No obstante, como toda crisis esta situación representa también la emergencia de nuevas oportunidades que pueden ser aprovechadas si el equipo de Cadico-DTR continúa trabajando colaborativamente.

## CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

El recorrido de los actores interesados en este proyecto de extensión rural universitaria muestra varios aspectos que suelen pasar desapercibidos en la gestión y administración de proyectos. En primer término, el equipo de gestión e implementación es dinámico. En la trayectoria de Cadico-DTR se han efectuado cambios en los académicos directamente involucrados en la propuesta durante la fase de formulación e implementación. Esto indudablemente representa una inversión adicional de tiempo, ya que la incorporación de nuevos miembros en el equipo de trabajo requiere de un proceso de familiarización con la labor del proyecto, la provincia Guanacaste, así como con el mecanismo de trabajo. No obstante, esta inversión en el caso de Cadico-DTR ha potenciado el alcance del proyecto por los importantes aportes que están efectuando tanto académicos, como estudiantes que se han venido incorporando al proyecto. La simplificación de los requisitos administrativos para facilitar los cambios de los participantes en proyectos universitarios entonces resulta esencial, especialmente, para proyectos como Cadico-DTR que cuentan con la participación de cuatro unidades académicas.

En segundo término, las condiciones externas como la situación socioeconómica y política del país han demostrado tener efectos relevantes que han retrasado el cumplimiento de los objetivos de Cadico-DTR. Esta situación generalmente es anticipada en el proceso de formulación del proyecto, pero muchas veces se suele formular considerando demasiado las fortalezas del equipo de trabajo y minimizando los posibles factores externos que pueden afectar el avance de los proyectos. Las universidades pueden ayudar a reducir las afectaciones de estas situaciones en algunos casos. Por ejemplo, los retrasos en la asignación del presupuesto son frecuentes, por lo que se recomiendan al menos tres opciones para abordar esta situación. Primero, contar con un fondo de respaldo a cargo de las vicerrectorías correspondientes para que puedan dar contenido presupuestario a partir de la fecha de inicio de actividades indicada en la formulación. Segundo, simplificar los trámites administrativos para que la gestión del presupuesto sea más ágil una vez se cuente con presupuesto. Tercero, contar con flexibilidad en el caso de que circunstancias inesperadas como la acontecida con el presupuesto 2019 retrasen la asignación presupuestaria. En este sentido las fechas de cierre para los procesos de gestión financiera, deben flexibilizarse en medida de lo posible. Asimismo, los procesos de gestión financiera deben permitir que los académicos administrando recursos de proyectos puedan tener acceso directo a estos sistemas. Esto reduciría la intermediación burocrática y siempre relegada que

es necesaria para consultar presupuestos, efectuar modificaciones presupuestarias y reconocer facturas de compras efectuadas.

Finalmente, la experiencia de los participantes en los procesos de gestión e implementación es fundamental para poder afrontar los retos que surgen en el entorno. El espíritu colaborativo planteado desde la formulación del proyecto Cadico-DTR y observado recurrentemente en su implementación, ha representado una de las principales fortalezas observadas en esta experiencia. A lo interno de los equipos de extensión o investigación debe imperar siempre una filosofía positiva y realista para encarar los retos que surjan del contexto y poderse adaptar rápidamente. Actualmente, Cadico-DTR busca alternativas y oportunidades para la gestión de los efectos ocasionados por la pandemia de COVID-19 para discutir las con la Vicerrectoría de Extensión-UNA. Los próximos 15 meses revelarán el alcance real que obtendrá Cadico-DTR ante los eventos apremiantes descritos en esta sistematización.

## AGRADECIMIENTOS

El equipo Cadico-DTR agradece el apoyo del Centro de Investigaciones Geofísicas (Cigefi-UCR) por su participación en el proceso de diálogo para dar a conocer aspectos climáticos de relevancia para el desarrollo de la provincia Guanacaste. Además, se agradece el apoyo de Inder a escala regional y nacional para apoyar el desarrollo de los eventos de fortalecimiento de capacidades y a las investigaciones de los estudiantes asistentes. Asimismo, a la Vicerrectoría de Extensión por todo el apoyo recibido en la formulación de la propuesta, así como por la oportunidad de participar en el curso de sistematización de experiencias. Este documento fue elaborado gracias al aporte del Fondo Universitario para el Desarrollo Regional otorgado al proyecto SIA-0277-18.

## REFERENCIAS

- Alonzo, S., Sáenz-Segura, F., y Le Coq, J.-F. (2011). *Evolución y práctica de las políticas públicas ambientales y agrícolas en Costa Rica. Una revisión de 1910 al 2008*. ANR; IRD; CIRAD; CEMAGREF. [http://agritrop.cirad.fr/562530/1/document\\_562530.pdf](http://agritrop.cirad.fr/562530/1/document_562530.pdf)
- Apache OpenOffice. (2017). *OpenOffice Draw 4* <http://www.openoffice.org/welcome/credits.html>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (4 de mayo, 2010). Ley General de transferencia de competencias del Poder Ejecutivo a las Municipalidades 8801 del 28/04/2010. Alcance 7 a la Gaceta 85.
- Blanco Obando, E. E. (2019). ¿Ha sido la Región Chorotega un territorio olvidado? Políticas de desarrollo social y productivo, 1950-2014. *Revista Ciencias Sociales*, 163, 68-97. <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i163.37446>
- Google. (2006). *G Suite for Education*. [https://edu.google.com/intl/es-419/products/gsuite-for-education/?\\_ga=2.268116878.1865433226.1587097882-221478148.1587097881](https://edu.google.com/intl/es-419/products/gsuite-for-education/?_ga=2.268116878.1865433226.1587097882-221478148.1587097881)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Encuesta Nacional de Hogares julio 2016: Resultados generales*. [https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reenaho2016\\_0.pdf](https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reenaho2016_0.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Encuesta Nacional de Hogares julio 2019: Resultados generales*, 8. Autor. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reenaho2019.pdf>
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias*. Alforja.
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. CINDE. <http://www.cepalforja.org/system/bvirtual/wp-content/uploads/2019/09/La-Sistematización-de-Experiencias-práctica-y-teoría-para-otros-mundos-posibles.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2018). *Índice de desarrollo social 2017*. Autor. [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb\\_ILDRwqVI\\_zHV3NadQ](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb_ILDRwqVI_zHV3NadQ)
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763>
- Poder Ejecutivo. (29 de julio, 2005). De los Comités Sectoriales Regionales Agropecuarios (CSRA) y de los Comités Sectoriales Locales (COSEL), de su constitución y funciones N° 32488 de 22/06/2005. *La Gaceta* 146.

- Programa Estado de la Nación. (2001). Capítulo 11: Participación ciudadana en las políticas públicas. En A. Steinmetz, J. Vargas Cullell y E. Villareal (Eds.), *Auditoría ciudadana sobre la calidad de la democracia* (Vol. 1, pp. 343-381). PEN. <http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500.12337/880>
- Sáenz-Segura, F. y Chaves Moreira, J. M. (2013). *Informe final. La institucionalidad del sector agropecuario costarricense: Evolución y efectos sobre el desarrollo del sector*. PEN. [http://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/270/248.%20La%20Institucionalidad%20del%20Sector%20Agropecuario%20Costarricense.%20Evolución%20y%20efectos%20sobre%20el%20desarrollo%20del%20sector\\_XX%20Informe%20Estado%20de%20la%20Nación%20en%20Desarrollo%20Humano%20Sostenible%20%282013%29\\_Libro%20com.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/270/248.%20La%20Institucionalidad%20del%20Sector%20Agropecuario%20Costarricense.%20Evolución%20y%20efectos%20sobre%20el%20desarrollo%20del%20sector_XX%20Informe%20Estado%20de%20la%20Nación%20en%20Desarrollo%20Humano%20Sostenible%20%282013%29_Libro%20com.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Samper, M. y Torrens, J. (2015). Políticas públicas para el desarrollo de los territorios rurales. En P. van Dijck. y H. Nusselder (Eds.), *Un recorrido por líneas locales: Aportes para políticas públicas en el sector rural de Centroamérica, el Caribe y la Región Andina* (pp. 7-23). Centro de Estudios para el Desarrollo Rural. <http://cdr.or.cr/libro/Cap1.pdf>
- Valenciano Salazar, J. A., Sáenz Segura, F., Le Coq, J. F. y Zárate Montero, D. (2015). VII. Costa Rica: Desafíos y políticas públicas para la agricultura familiar. En E. Sabourin, M. Samper y O. Sotomayor (Eds.), *Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe. Nuevas perspectivas* (pp. 163-191. IICA. [https://www.researchgate.net/publication/339385861\\_Costa\\_Rica\\_Desafios\\_y\\_politicas\\_publicas\\_para\\_la\\_agricultura\\_familiar](https://www.researchgate.net/publication/339385861_Costa_Rica_Desafios_y_politicas_publicas_para_la_agricultura_familiar)