

# EL DESARROLLO RURAL BAJO EL PRISMA DEL PROGRAMA UNIR (Una Nueva Iniciativa Rural)

Johnny Meoño Segura\*

## INTRODUCCION

Si bien el presente documento no constituye una interpretación teórico-conceptual de lo que ha sido el Programa UNIR en Costa Rica durante los últimos tres años y medio, sí ofrece un resumen analítico que permite inferencias de carácter teórico-conceptual.

En efecto, su impacto en las comunidades con las que se ha trabajado en la Región Huetar Atlántica permite realizar un análisis de fondo sobre estrategias de desarrollo, metodológicas y de conducción, como actividad de extensión universitaria de una efectividad razonablemente elevada. Es decir, como una acción universitaria que, en manos de la Universidad Nacional (UNA) de Costa Rica, ha logrado profundizar procesos de cambio social, económico y organizativo de las poblaciones servidas.

La experiencia de UNIR transmitida en este trabajo tiene como objetivo ofrecer a analistas en materia de desarrollo rural, e incluso de problemas institucionales propios del Sector Público y a especialistas en programas de extensión universitaria en otros países, un

panorama respaldado en hechos que, en conjunto, transmiten un mensaje claro: el Programa UNIR, integrando estrategias requeridas por la Fundación Kellogg y estrategias y metodologías surgidas de la experiencia de la UNA durante sus 25 años de existencia, han permitido una simbiosis digna de análisis como lucha exitosa contra la pobreza rural.

En la primera Sección presentamos lo que fue a nuestro juicio, la base teórico-conceptual aportada tanto por la Kellogg como por la UNA, e integrada como novedosos mecanismos de intervención social al interior del Programa. Se constatará que no escasearon visiones estratégicas integrales y coherentes, pero a la vez pragmáticas, en cuanto a reconocer la especificidad de los procesos de políticas públicas en los que la UNA tenía que incidir e insertarse para volcar los recursos y programas públicos en beneficio de las comunidades atendidas.

En la segunda Sección se podrán valorar los alcances reales de una estrategia llevada a la práctica con un pragmatismo y una con-

---

\* Doctor en Administración Pública. Director Ejecutivo Programa UNIR. Ex ministro de Reforma del Estado de Costa Rica.

ducción que nunca perdió de vista que la Universidad no es agencia de desarrollo, pero sí puede ser un muy efectivo agente convocador de todas las agencias de desarrollo vinculadas con la problemática integral de comunidades rurales empobrecidas.

La respuesta del Gobierno de Costa Rica y de sus instituciones ha sido extraordinaria. Ello merece nuestro reconocimiento, sin cálculos que vayan más allá de la dimensión académica y política en el sentido más estricto del concepto: es decir, política como acción de búsqueda de activación y articulación de fuerzas sociales diversas para lograr visiones compartidas sobre cuáles son las prioridades a las cuales dedicar atención preferente e integral, ante un panorama de recursos escasos y de alta competitividad entre los grupos sociales por lograr atención a sus problemas o expectativas.

Confiamos en que este recuento generará reacciones interesadas de diversos analistas y grupos vinculados con el desarrollo rural y con los procesos de políticas públicas. El hecho de que el propio Gobierno de la República, en la figura del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), considera con ojos muy positivos la formalización de un acuerdo con la UNA para lograr una nueva donación de la Fundación Kellogg destinada a una extensión del Programa UNIR en un ámbito mayor -el de toda la Región Huetar Atlántica; resulta una evidencia muy clara de que la Universidad ha desempeñado, en este caso, un papel a la altura de los compromisos que, sobre promoción del cambio social en Costa Rica, su propio Estatuto Orgánico establece con meridiana claridad.

Nos sentimos satisfechos de haber contribuido de manera directa a este proceso de extensión universitaria, y reconocemos aquí, una vez más, el valor indiscutible de la con-

tribución de Decanos y Directores que han constituido el Consejo Director del Programa, así como también de los académicos que a nivel del trabajo técnico y en la tarea de coordinación de equipos interdisciplinarios y de trabajo de campo, han agregado esa dimensión conductiva que se constituyó en factor clave para asegurar el éxito del Programa UNIR en su ejecución, desde fines de 1994 hasta el presente.

Particular reconocimiento merece el apoyo siempre lúcido y comprometido del propio Rector de la UNA, Máster Jorge Mora Alfaro, y el trabajo de coordinación del Consejo Director que el Máster Jorge Alfaro, Director de Extensión, ha ejercido en representación de la Vicerrectora Académica, Dra. Sonia Marta Mora. Es en esa Vicerrectoría que el Programa se inscribió, con el propósito de evitar inclinaciones disciplinarias muy restringidas que, sin duda, podrían haber surgido si se hubiera ubicado el Programa en una Facultad determinada.

El desarrollo rural es un fenómeno complejo; abarca la totalidad de las actividades sociales y económicas que caracterizan el fenómeno del desarrollo nacional. Es interdisciplinario y resulta interinstitucional en el caso de la intervención estatal correspondiente. Ello, de igual manera, obliga a ver dicho desarrollo rural más allá de la óptica de la política agropecuaria, por importante que ésta pueda ser considerada en el contexto de la problemática de las poblaciones campesinas. En UNIR sentimos que hemos agregado evidencia académicamente constatable en esa dirección.

## **I. DE LA SIMBIOSIS UNA/UNIR SURGE UNA VISION INTEGRAL, PRAGMATICA Y NOVEDOSA SOBRE EL DESARROLLO RURAL EN COSTA RICA, Y UNA GRAN OPCION PARA LAS COMUNIDADES RURALES POBRES**

### **El aporte de la Universidad Nacional**

El proceso de reforma en la UNA, que arrancó claramente en 1989 con amplia participación de las unidades académicas y la comunidad universitaria toda, incluida la aprobación de un nuevo Estatuto Orgánico, ha buscado fortalecer "la capacidad de la Universidad para proponer nuevas metodologías de trabajo, diversas opciones tecnológicas y la formación de profesionales en capacidad de responder a las exigencias de un proceso de desarrollo con esas características" (véase el documento Gestión y autodesarrollo de comunidades empobrecidas en la Región Huetar Atlántica de Costa Rica, de la Vicerrectoría Académica, Perfil Preliminar, Segunda Versión, enero de 1994, el cual sentaba las pautas para comprender e instrumentar el convenio con la Fundación Kellogg para el programa UNIR).

En el mismo documento se señala que, para lograr lo anterior, la Universidad ha planteado como necesario diseñar y ejecutar programas de corto y mediano plazo en sus áreas prioritarias de desarrollo.

Se establece, asimismo, que una de tales áreas estratégicas es el desarrollo rural, pues el trabajo en esta área se explica no sólo por la centralidad que ocupan las actividades agropecuarias en la economía nacional, como principal eje dinamizador, sino también por el compromiso social que tiene la Universidad de proyectarse a los sectores mayoritarios de la población. En este par-

ticular, a los campesinos y en general a los habitantes pobres de las zonas rurales.

Luego el documento establece con claridad que "los perfiles profesionales vigentes, diseñados en otras condiciones, no responden a las necesidades actuales de las comunidades rurales y del crecimiento y modernización de la producción agropecuaria".

Los profesionales formados en el campo del desarrollo rural, dice el documento, enfrentan el reto de promover la diversificación de la estructura productiva del país, generar formas de organización y gestión que aumenten la competitividad de las explotaciones agropecuarias, disfrutar los beneficios generados con el crecimiento económico y posibilitar la superación de los obstáculos que impiden a numerosas familias rurales obtener los ingresos necesarios para su sobrevivencia.

Se reconoce también que "un profesional con estas características requiere una formación interdisciplinaria con capacidad para el trabajo en equipo, un conocimiento actualizado sobre el agro y el desarrollo rural, con acceso a la información nacional e internacional y un contacto permanente con las comunidades rurales del país."

Se establece con gran claridad, que "para fortalecer la capacidad de organización y gestión de las comunidades, diseñar estrategias microregionales de desarrollo y articular la acción institucional, la Universidad requiere profundizar el conocimiento teórico y metodológico, mediante la recopilación y

análisis de la producción científica sobre los problemas del desarrollo rural y la recuperación de las experiencias, conocimientos, estrategias e innovaciones de la población rural. Por otra parte, debe desarrollar instrumentos que le permitan evaluar las políticas institucionales y su impacto en la producción y las condiciones de vida de la población rural. Esto cobra mayor importancia por los efectos excluyentes y concentradores que en lo económico y en lo social han tenido muchas de las políticas económicas seguidas en Costa Rica en el pasado reciente. Esta situación compromete el quehacer de la Universidad en la búsqueda de opciones de desarrollo incluyentes, en las que los sectores mayoritarios del campo puedan proponer y gestar su propio desarrollo con garantía de éxito."

Finalmente, en lo que suscita el interés inmediato del presente planteamiento, se afirma en el documento aludido que para contribuir con lo anterior, "la Universidad, en tanto creadora de conocimientos y por la permanencia y calidad de sus acciones, se percibe como un actor con capacidad de incidir en los procesos de desarrollo. En este caso no sólo formando profesionales que potencien un desarrollo rural moderno e incluyente, sino también promoviendo la articulación de los distintos actores que trabajan por ese desarrollo rural en los diferentes espacios nacionales, regionales y microrregionales. Las alianzas institucionales posibilitadas por el Programa permitirían generar metodologías participativas que promuevan la organización y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las comunidades y familias rurales, elevando a la vez su capacidad de negociación, *toma de decisiones, diseño y ejecución de sus propias estrategias de superación de la pobreza.*"

El mismo documento reconoce: "el Programa (UNIR) se concibe como un proceso de trabajo conjunto entre las familias y comunidades pobres de la Región Huetar Atlántica, las instituciones, las ONG y la Universidad, que busca contribuir con el mejoramiento de la calidad de la vida y el desarrollo sostenible de las microrregiones seleccionadas. El Programa procura impulsar estrategias de autodesarrollo de las comunidades y un proceso de fortalecimiento de la Universidad, en el campo del desarrollo rural, que le permitirá redefinir y adecuar su oferta académica y modificar la organización de la enseñanza en función de las necesidades de ese desarrollo. El Programa pretende favorecer el establecimiento de condiciones de equidad regional; identificar y generar oportunidades a la población; formar los recursos humanos que requieren las comunidades para su desarrollo; fortalecer la organización y el liderazgo comunal; incrementar la producción y la productividad de los sistemas de producción campesinos; desarrollar estrategias efectivas de combate a la pobreza y promover el desarrollo humano." Se incorporan conceptos claves transmitidos por la Fundación Kellogg como filosofía de un nuevo enfoque de desarrollo rural integral.

### **El aporte de la Fundación Kellogg**

El aporte de la Kellogg gira alrededor de los conceptos de una nueva iniciativa rural que comprometa a la Universidad Nacional, en este caso, a volcar su oferta académica de manera integrada e interdisciplinaria -es decir, con todas aquellas disciplinas que tienen que ver con el desarrollo rural de manera directa e indirecta-, para ayudar a las comunidades a conocer mejor sus problemas

y soluciones asequibles, así como para aprender de dichas experiencias y revisar sus propios esfuerzos curriculares de formación de profesionales más idóneos. Busca también la Kellogg que la UNA ayude a fortalecer la capacidad misma de las comunidades rurales, con un sentido de compromiso de cambio de éstas hacia niveles superiores de toma de conciencia y de gerencialidad de su potencial de desarrollo y de negociación con todos aquellos de quienes depende precisamente dicho desarrollo deseado y busca, asimismo, que la UNA asuma un rol más agresivo en esfuerzos de coordinación inter-institucional, con miras a lograr que las políticas y programas de múltiples entes públicos y ONG, así como de agentes privados y empresariales importantes, respondan de maneras concretas y convergentes hacia las demandas integrales de desarrollo que estas comunidades normalmente generan sin ser escuchadas del todo, y *que ahora -ésta es la expectativa-, pueden generar con un mayor sentido de los espacios que existen para exigir y negociar, ya no suplicar o solicitar tímidamente, las soluciones inmediatas y focalizadas en todos los campos del desarrollo comunitario en que aparecen vacíos significativos.*

La pretensión de la Kellogg, ciertamente, era la de asegurar por este medio universitario, una capacidad de intervención más confiable, más profunda y más sostenible. En la medida en que la Academia se proyecta e inserta en tales contextos comunitarios e institucionales-políticos, habrá una sostenibilidad irreversible en lo que serán nuevos compromisos de los profesores que intervienen en los procesos aludidos, y de los nuevos profesionales que surgirán de dicha Academia renovada y comprometida, así como una deseable mayor respuesta de

todos los demás protagonistas a esa intervención no clientelista ni electorera de la Universidad.

**Hacia ejes temáticos-metodológicos necesarios para una intervención interdisciplinaria pragmática y efectiva por parte de la UNA. Las bases después de un año de logros**

Deseamos exteriorizar aquí, de manera sucinta, algunas conclusiones importantes sobre la necesaria identificación de cuáles debían ser los ejes temáticos que permitieran que la reorientación para aplicar una modalidad desconcentrada de gestión del Programa no generara más bien una dispersión o atomización disciplinaria que diera al traste con los objetivos básicos del Programa UNIR.

La preocupación también exteriorizada por algunos académicos encontró una primera respuesta tranquilizadora en el texto mismo de la propuesta de reorientación del Programa que enviamos al Consejo Director el 16 de enero de 1996. En efecto, de una lectura rigurosa, se extrae lo que sigue:

1. Se propone el Programa UNIR como un Sistema, donde evidentemente las partes continúan interactuando con diversos mecanismos de comunicación y relaciones que garantizan que nunca se pierdan de vista los objetivos mismos del Sistema, a saber: una Dirección Ejecutiva que supervisará el funcionamiento global y específico del Sistema, en la Sede del Programa así como en el campo; Unidades Desconcentradas en cada unidad académica, en las que los Directores de éstas asumen responsabilidades directas y muy claras por la formulación misma del Plan de Trabajo, y

- nombran a un Coordinador para que actúe en su nombre en la gerencia del Programa desconcentrado en su unidad.
2. Rigurosos criterios definidos para la elaboración misma del Plan de Trabajo, entre los que destaca la referencia obligada que, para identificar y diseñar cada actividad, constituye el documento de la Fundación Kellogg que se detallaba como Anexo No. 1 en dicha propuesta. Esto significa ni más ni menos que los directores de unidades deben ser rigurosos en cuanto a los componentes que deben caracterizar a toda actividad deseada por la unidad académica, los cuales apuntan, sin duda, a las interrelaciones con otras unidades académicas, con otros entes públicos nacionales y locales, así como con todo otro actor previsible, al igual que apuntan a la necesaria proyección disciplinaria a realizar y a la consecuente recuperación o sistematización de experiencias a garantizar por cada unidad, para cada actividad.
  3. Destaca también, en los criterios fijados para elaborar el Plan de Trabajo para 1996, la necesidad de consultar con el Decano respectivo, de manera que éste tenga un cierto "poder de veto" al interior de su Facultad en cuanto a las propuestas de las unidades académicas respectivas en sus vinculaciones disciplinarias, y con otras Facultades.
  4. Facilita el apoyo directo de los miembros del actual Comité Ejecutor, quienes tienen la visión y experiencia en el Programa y el conocimiento de las comunidades necesarios para que el trabajo del director de unidad no se realice a ciegas ni partiendo de cero, incluso en las necesarias relaciones con otras unidades a identificar en el Plan de Trabajo 1996.
  5. Se destaca la negociación que deberá hacerse con la Dirección Ejecutiva, la cual deberá preocuparse fundamentalmente de que cada actividad en todo Plan de Trabajo propuesto garantice la incorporación de los criterios del Convenio Kellogg y los criterios de necesidad y viabilidad de las comunidades UNIR. No se trataba, de manera alguna, de cualquier tipo de actividad a financiar por el Programa.
  6. Los Coordinadores de cada Programa, en cada unidad, constituyen un Comité Asesor de la Dirección Ejecutiva con miras a asegurar la necesaria participación interdisciplinaria de las distintas unidades académicas en la valoración de cada Plan de Trabajo y, al interior de éste, de cada actividad.
  7. Finalmente, queda la instancia del mismo Consejo Director, el cual debía dar la revisión final al Plan de Trabajo 1996 que presentará a su consideración la Dirección Ejecutiva, una vez negociados e integrados los planes de trabajo de cada unidad.

Es importante señalar que el año de experiencia del Programa en las comunidades, constituyó una rica base en todo sentido. En primer lugar, la Organización comunitaria mostraba, a nuestro juicio, una madurez que no existía antes del Programa. Esto lo reconocían los propios líderes comunales. Sus organizaciones de base en diversos sectores, integradas normalmente en Asociaciones de Desarrollo de la Comunidad, evidenciaban una gran toma de conciencia de su potencial, de sus derechos y de que existen formas precisas para reclamar éstos en procura de mayores reivindicaciones a sus aún muchas insuficiencias. Había también un

alto sentido de autoestima a nivel de líderes y pobladores.

En segundo lugar, había logros importantes generados por el Programa en materia de Salud comunitaria (acueductos incluidos en tres de las cuatro comunidades, aunque faltaba completarlos para el cien por ciento de las poblaciones), así como también en Educación. El componente Producción era el que mostraba mayores ausencias de logros concretos, aunque había iniciativas interesantes que debían ser continuadas (huerta comunal en Colinas, apoyo en proyectos ecoturísticos en Esmeralda y en Pablo Presbere, valoraciones incipientes de posibles cultivos adecuados como palmito y vegetales, algunas especies de animales de granja, etc.). La electricidad también llegó a varias de estas comunidades, y ello apoya tanto la producción como la educación y la salud en un sinnúmero de aspectos.

Era importante, en ese sentido, tener muy claro también que el margen de realizaciones en este primer año fue muy positivo, muy rico en experiencias de todo tipo en los tres componentes estratégicos del Programa, incluido el de desarrollo curricular. Una lectura detenida del Informe de Labores 1995 en su versión final permitía comprender la magnitud, seriedad e impactos parciales de tan rica actividad desarrollada por el Programa en la comunidades atendidas, y al interior mismo de la UNA.

El punto, ahora, era el siguiente: *¿cuáles criterios deben orientar la identificación de los ejes o áreas temáticas del desarrollo rural integral al que aspira la UNA para proyectarlo de una manera pragmática, válida y oportuna en estas comunidades en 1996, y que se sustentara a la vez en concepciones académicamente sólidas, sea en su proyección externa como en la revisión*

*interna que las unidades académicas harán bien en asumir simultáneamente a su accionar externo?*

La respuesta no fue difícil: la Universidad debe adoptar los criterios más pragmáticos posibles, según su vasta experiencia y proyección académico-conceptual de tantos años, ajustada a los requerimientos inmediatos de desarrollo integral de estas comunidades, así como también al inicio de diversas alianzas con algunos entes y organismos clave para precisar una lucha frontal y estructural contra la pobreza en estas cuatro comunidades. Sobre todo, reconociendo las dificultades prácticas que se darían si se tratara de lograr consenso sobre un enfoque que privilegie el predominio de alguna o pocas disciplinas como criterios selectivos para escoger dichos ejes temáticos.

¿Qué significaba lo anterior? Significaba tener claro que, simultáneamente a los diversos y disímiles enfoques o conceptos sobre desarrollo rural que puedan manejar distintas unidades académicas, o distintos profesores en éstas, o incluso en lo pertinente al aporte de la UNA como tal al Programa UNIR, ofrecía una gran riqueza de elementos identificados que permitían una visualización global y articulada de lo que debía caracterizar la proyección de la UNA, y de cada unidad académica suya, por aisladamente que debiera intervenir al interno o al exterior de la Universidad, en este campo del desarrollo rural.

*Véase lo expuesto como un perfil integral deseado por la UNA y válido para este país, para proyectarse de una manera efectiva ante la problemática de la pobreza crónica de muchas de nuestras comunidades rurales.* Hay múltiples libros, trabajos, documentos, investigaciones, experiencias, tesis

laboratorios, etc., que arrojan información valiosa sobre tales situaciones. Diversas carreras, por su lado, incorporan varias de estas temáticas en sus cursos aunque no necesariamente de manera bastante articulada, *pues no parece haber un enfoque predominante* en cuanto a cómo todos los anteriores conceptos entran o deben entrar en la formación del profesional deseado en este campo, o en la comprensión misma del fenómeno del desarrollo rural. *Y digámoslo claramente: no necesariamente es esto último ni posible ni esencial académica o curricularmente, salvo quizás a nivel de un programa de posgrado en la materia.* Lo que si resultaba preciso era construir una visión pragmática, de cara a la realidad que enfrentamos en estas cuatro comunidades, y que aseguraran algún valor mínimo razonable de recuperación conceptual de tipo generalizable o universalizable útil para la revisión curricular que interesaba a la UNA, así como una capacidad de salida y llegada a éstas, mínimamente coherente, no importando cuál unidad académica fuera la que saliera y llegara en nombre del Programa UNIR.

*Sostuvimos entonces que los conceptos del anterior "perfil" eran útiles para identificar también la complejidad analítica y funcional del fenómeno del desarrollo rural en Costa Rica.*

Había por parte de la UNA un compromiso ideológico académico de buscar un mayor equilibrio entre las comunidades rurales y las urbanas, y sobre todo entre las poblaciones más desposeídas, lo cual exige comprender cómo se forjan los procesos de decisiones públicas y de gerencia o administración que se concentran en políticas, programas y asignación efectiva de recursos para resolver dichos problemas de manera preferiblemente integral, y no casuística o

fragmentada; eso no impide que se reconozcan, analicen y capitalicen, los factores que, en el mismo sentido, arrojan situaciones de producción exitosa por parte de pequeños, medianos y grandes agricultores, o empresas agroindustriales o de otro tipo, o por grupos o consorcios.

Igualmente, había, de manera implícita, una necesidad impostergable de asociar la preocupación por una *producción posible, con el concepto de actividades productivas posibles y mercados asequibles*, pues no habrá ninguna eficacia real en ningún programa o esfuerzos sostenible por lograr más y mejor organización comunitaria para absorber y realmente disfrutar más y mejores servicios e infraestructuras públicas en todo campo, si no hay una acción precisa e impostergable de localizar, para dichas comunidades, los mercados más asequibles según las posibilidades o aptitud tanto de sus tierras como de sus actuales o moldeables capacidades y destrezas para ampliar su mercado laboral o para otras actividades productivas; y todo esto, en conjunto, para posibilitar una actividad sostenida de producción válida y, con ello, de Generación de Ingresos Adecuados.

Esa verdad la hemos encontrado en las cuatro comunidades: a pesar de importantes logros generados por el Programa UNIR hasta diciembre de 1995 en materia de organización comunitaria, de salud, de acueductos, de electricidad, de educación preescolar y primaria y, como se dijo arriba, de algunos intentos o pre-estudios en materia de producción agropecuaria, forestal, agroindustrial, comercial, empresarial y del mercado laboral propiamente, no existía aún una base de producción y de mano de obra capacitada que permitiera una sostenibilidad real de lo que debe ser por fuerza, un de-



sarrollo verdadero, confiable, real. Todo lo demás caía como un castillo de naipes sin ese esencial soporte productivo que permita la auto-suficiencia del individuo, de la familia y de toda una comunidad rural, en el amplio sentido de la palabra.

*Y agregábamos entonces otra gran verdad: si el desarrollo de estas comunidades, no se sustenta en una inyección o disponibilidad primaria de capital semilla para apoyar cualquier esfuerzo productivo serio, tampoco había mucha posibilidad de que tal autosuficiencia productiva se lograra, pues no basta con identificar los mercados más asequibles posibles ni la aptitud real de las tierras y de las gentes involucradas, ni de los esfuerzos programáticos, paquetes tecnológicos y requerimientos de equipos y redes para comercializar exitosamente. Si no hay capital semilla para apoyar las transformaciones necesarias, tampoco habrá desarrollo sostenible en estas comunidades.*

Antes de sugerir los ejes temáticos que considerábamos podían satisfacer la necesidad de articulación interdisciplinaria de la UNA en su contribución en el Programa UNIR en su modalidad desconcentrada, lanzamos otra idea clave: el propósito del desarrollo rural en Costa Rica debe ser el del mejoramiento integral de las comunidades rurales. Esta idea, que desarrollamos en uno de los dos esquemas que presentamos en nuestra propuesta de reorganización y que adjuntamos y desarrollamos también en nuestra propuesta "Hacia una estrategia de combate a la pobreza por medio de producción y mercados", implicaba identificar que tal propósito es posible alcanzarlo de manera confiable y efectiva, a través de una *estrategia del desarrollo rural deseado, y posible*, agregamos ahora. Esta estrategia, se puede enten-

der claramente al incorporar los tres objetivos allí identificados, en el siguiente orden (no necesariamente de prioridades): *1a) disponibilidad de servicios adecuados; 1b) generación de ingresos adecuados sobre la base de verdaderas actividades productivas; 1c) disponibilidad de bienes adecuados.*

Pudimos comprobar que en las cuatro comunidades los líderes productores locales señalaban como causa de su desgracia permanente ser pobres y no poder dar el gran salto hacia adelante, la dificultad de identificar los mercados más asequibles y adecuados, así como también la indefensión crónica ante los intermediarios que se presentan a comprar sus productos ante su inoperancia total para sacar éstos por cuenta propia. Y, finalmente, cómo a raíz del desconocimiento de mercados enfrentaban también gran desconcierto sobre qué producir en tierras cuyo potencial o aptitud conocían a medias pero no podían adecuar pues carecían de los medios para hacerlo.

Es aquí donde surgió, con total claridad, la importancia programática u operativa y casi existencial para estas comunidades, de la ausencia o disponibilidad de recursos frescos de capital que permitieran, como capital semilla, apalancar ese gran salto adelante que rompiera el círculo vicioso de la pobreza descrito arriba, pues no es tan cierto o válido afirmar, como decía la UNA, que se puede elevar la capacidad de negociación de las comunidades, así como de "toma de decisiones, diseño y ejecución de sus propias estrategias de superación de la pobreza", pues sin recursos de capital semilla disponibles ninguna comunidad parece adquirir esa fuerza autónoma para superar la pobreza.

Creímos que era perfectamente adecuado plantear, entonces, que la Estrategia

de Desarrollo Rural Deseado esbozada arriba para estas cuatro comunidades debía apoyarse para adquirir viabilidad operativa, en una Estrategia Programática que comprendiera la determinación de cuántos recursos de capital eran necesarios para hacer posible la realización de tal salto cualitativo y cuantitativo en esas comunidades, y cómo lograr su disponibilidad y la programación de su aplicación operativa.

En ese contexto, la Dirección Ejecutiva del Programa buscó afanosamente en este corto tiempo, desde enero de 1996, forjar alianzas estratégicas con entes públicos clave, como lo es en el caso presente el IMAS, pues esta Institución podía estar en condiciones de entrar aportando, no sólo sus programas de manera integral y focalizada en materia de Desarrollo y Asistencia Social, sino también en pequeños proyectos productivos y, sobre todo, con el capital semilla de que hablamos arriba para posibilitar esa inyección novedosa que rompa el círculo vicioso de la pobreza de manera convincente y permanente. En tal sentido, elaboramos el documento "Hacia una estrategia de combate a la pobreza por medio de producción y mercados", y el proyecto de Carta de Intenciones con el Rector de la UNA, para sustentar la alianza UNA/UNIR/IMAS/IDA, que presentamos de manera formal en febrero de 1996.

### **Los ejes temáticos: el perfil de salida de la UNA hacia y para las comunidades UNIR**

Propusimos los siguientes conceptos de ejes temáticos que articularan conceptual, metodológica y sobre todo comportamentalmente, la comprensión del fenómeno del desarrollo rural al interno de cada unidad académica y entre unidades, y el mensaje a exteriorizar ante dichas comunidades o ante

otros organismos, grupos y personas, en todo contacto directo en nombre del Programa UNIR.

1. *El perfil sobre desarrollo rural integral de la UNA.* Nos referimos al mensaje subliminal o filosófico que se debe transmitir por parte de todo profesor o estudiante en sus contactos internos y, sobre todo, externos. Se trata de una visión con la que se está de acuerdo o no, pero que en su formulación así integrada manifiesta una posición de la UNA distinta de la de cualquier otra Universidad, y caracteriza de manera transparente y vertical el sentido de compromiso social con pragmatismo que se busca proyectar en las actividades del Programa UNIR para sensibilizar e involucrar de manera convincente y efectiva, a todos quienes están involucrados en el proceso de desarrollo de las cuatro comunidades, es decir: pobladores, instituciones, ONG, líderes empresariales locales y nacionales, gobiernos extranjeros, organismos, municipalidades, etc. El profesor de la UNA, y sus estudiantes, pueden así transmitir un mensaje inconfundible, porque es exhaustivo en cuanto a identificación de la problemática rural, así como en cuanto a causas y soluciones viables, no meramente teóricas o retóricas.
2. *La estrategia sobre desarrollo rural integral de la UNA.* Aquí, sugerimos abandonar la idea de escoger algunos "sectores" de actividad como sinónimos de ejes temáticos, en el sentido de señalar a la Educación o a la Salud, o la Organización Comunitaria pues, como ya se dijo, ello puede resultar insuficiente para comprender y caracterizar el con-

tenido de una verdadera estrategia para el desarrollo rural.

Este punto, así expuesto, obligaba a manejar un mensaje ya no subliminal sino interdisciplinario y muy pragmático, pues exige una comprensión integral del fenómeno del desarrollo rural en sus manifestaciones más operativas y funcionales para las comunidades mismas en distintos sectores de actividad, educación y salud incluidas. Es decir, obligaba superar cualquier discurso retórico de diversos enfoques sobre la materia, pues implicaba reconocer la situación de las comunidades en este momento, los logros exhibidos en algunos campos, las insuficiencias que se enfrentan hoy en todos los campos, y la estrategia de intervención necesaria y congruente por parte de cualquier unidad académica o profesor o grupo de estudiantes. No de otra manera se podía entender qué se puede hacer para incidir en un mayor desarrollo de estas comunidades, si no es reconociendo lo que hay, lo que no hay, y lo que se puede lograr en todos los "campos sectoriales" de posible mejoramiento, mediante una participación o inserción en procesos decisivos que no son casuales o inexistentes, sino que se dan de manera precisa al interior de las comunidades, y al interior de instituciones, organismos, etc., y entre ellos mismos.

Aquí, lógicamente, había una correlación directa entre la estrategia del desarrollo rural deseado para esas comunidades, la estrategia programática necesaria, la organización comunitaria deseada, partiendo de lo ya logrado en ese campo, y las articulaciones interinstitucionales involucradas en toda esta es-

trategia del Desarrollo Rural Deseado. Los componentes de salud, educación, organización y producción/mercados, encuentran así ubicación clara en dicho concepto de estrategia, sin incurrir en la simplificación conceptual/metodológica de asumir que esos componentes permiten una identificación integral y *convocadora* del concurso de cada unidad académica o de cada disciplina universitaria vinculada al desarrollo rural.

3. *El marco analítico sobre políticas públicas y reforma del Estado.* Este constituía, en nuestra propuesta, el tercer eje temática que debe contribuir a consolidar la visión integrada y coherente de la UNA para contar con un mensaje claro y un comportamiento que, por individual o disciplinario que sea, permitiera finalmente *compartir* una visión común sobre cómo se dan los procesos de políticas públicas en este país, en particular en el actual proceso de cambio desordenado de situaciones y condiciones, no sólo a nivel macroeconómico y macrosocial, sino también a nivel institucional, de las regiones de desarrollo y de los cantones como tales.

Aquí se trataba también de contar con un marco teórico-conceptual que permitiera analizar y comprender de manera integral cómo se dan, de hecho, los procesos de políticas públicas en todo campo del desarrollo nacional y rural (es decir, en salud, educación, vivienda, desarrollo social, crédito, caminos, agricultura, industria, turismo, etc.), cómo se puede incidir en ellos de manera eficaz, no errática o improvisada, y lograr así una participación y un liderazgo más ilustrado, agresivo pero sobre todo eficaz, por parte de los profesores

y estudiantes que salgan al campo en nombre del Programa UNIR.

### **Una síntesis conceptual-metodológica**

Todo lo expuesto adquiriría una esencialidad orgánica muy simple de entender y de manejar a nivel de unidades académicas y por parte de todo profesor y estudiante que participe en el Programa UNIR.

La proyección de UNIR se debía dar siempre teniendo presente que hay tres componentes básicos a definir previamente a la salida al campo y en las acciones externas: desarrollo académico, organización comunitaria y articulación interinstitucional. Y esto debía hacerlo UNIR con pleno reconocimiento de que el mensaje a transmitir y a ejercitar en todo momento, para ser convincentes, coherentes y complementarios en todo lo que se diga y haga en el campo, no importa cuál unidad académica o profesor lo diga o haga, debía sustentarse en la comprensión y ejercitación articuladas de los ejes temáticos mencionados arriba: el perfil sobre Políticas Públicas y Reforma del Estado.

Pragmáticamente, estos contenidos debían orientarse con gran claridad a la identificación y justificación de las actividades que cada unidad académica quiera incorporar en su propuesta de Plan de Trabajo UNIR para 1996. Y no nos referimos a que cada actividad tuviera que incorporar una definición detallada de cómo la actividad permitirá concretar cada uno de estos ejes temáticos en su descripción o diseño mismo.

Lo que se recomendaba era que, teniendo cada unidad académica claridad conceptual y programática sobre esos ejes y la Propuesta de Reorientación misma del Programa UNIR presentada por la Dirección Ejecutiva al Consejo Director, intentara una

única definición en este sentido, sobre todo en la parte introductoria del Plan de Trabajo mencionado.

Es decir, en un punto introductorio, la unidad académica hacía "declaración de fe" en el sentido de que esos ejes temáticos constituyen marco de referencia obligado para la posterior elaboración del respectivo Plan de Trabajo, de tal suerte que en la definición de cada actividad a diseñar e incorporar en dicho Plan se supiera "con cuáles unidades académicas, entes y organismos externos a la UNA, y líderes o grupos comunales" la respectiva unidad buscaba interactuar para el éxito de la actividad. Y se procuraba asimismo, que se fundamentaran precisamente en un claro reconocimiento por parte de dicha unidad académica de que los profesores y estudiantes a coordinar o participar en las respectivas actividades, tendrían claros los aspectos conceptuales y operativos de dichos ejes temáticos.

*Todo este perfil de salida en UNA/UNIR en materia de desarrollo rural integral, encontraría ubicación disciplinaria plena a nivel de formación de verdaderos profesionales en el campo. Nunca a nivel de carreras de grado, sino a nivel de posgrado. La necesidad, a nuestro juicio, de contar en el país con verdaderos especialistas en conducción del desarrollo rural, no sólo es impostergable sino que sólo a nivel de posgrado tendría sentido académico, profesional y laboral. Esto, ciertamente, apunta hacia un redimensionamiento del actual Programa de Maestría en Desarrollo Rural.*

Estas, son, ciertamente, otras expectativas de profundizar, a nivel curricular, opciones verdaderas e importantes que se abrirán a la UNA para retomar su liderazgo académico en formación de cuadros de tan alta y necesaria proyección, sobre todo en el sector público.

## **II. LAS REALIZACIONES: DE UNA TEORIA BIEN CONSTRUIDA, A UNA PRAXIS ALENTADORA**

### **Justificación**

A pocos meses de finalizar la ejecución del UNIR, un resumen analítico del estado de avance del Programa a esta fecha permite colegir que no hay mejor práctica que una teoría bien aplicada.

El Consejo Director del Programa UNIR aprobó nuestra propuesta posterior a la evaluación interna de mayo de 1997 para cambiar la modalidad organizativa de acción del Programa, de unidades desconcentradas en las respectivas unidades académicas participantes en nuestro primer año al frente de UNIR a una modalidad por Subprogramas, bajo la Coordinación cada uno de éstos de un Profesor de tiempo completo de la UNA, con miras a acrecentar la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios y a lograr una mayor eficacia funcional en la conducción del Programa para esta última etapa de trabajo, que se inició en setiembre de 1997.

El punto decisivo discutido en la sesión del Consejo Director el 4 de diciembre de 1997, fue el pertinente a la necesidad de emprender ajustes sobre las prioridades y la pertinencia de las actividades en ejecución, por cuanto identificábamos problemas de ejecutividad en algunas unidades académicas, y porque además el momento que vivía el Programa, a prácticamente tres meses de su terminación, obligaba a una reconsideración de qué debía hacer UNIR en las semanas que quedaban para consolidar de manera sostenible el importante esfuerzo de cambio comunitario que se había venido impulsando en el contexto del Programa, y de articulación académica de la experiencia obtenida hasta ahora.

El esfuerzo evaluativo que quisimos elevar al Consejo Director con tal iniciativa no dependía en absoluto de la posibilidad de que hubiera o no un nuevo Programa UNIR, el cual efectivamente veníamos negociando con éxito con la Fundación Kellogg. Es obligación elemental de un buen administrador, y más aún de un académico, someter a evaluación constante la marcha de los esfuerzos de los que participa, para evitar resultados no queridos o indeseables.

A solicitud del Consejo, elaboramos un informe global con los aspectos de logro alcanzados hasta noviembre de 1998 y, sobre esta base, sustentamos las recomendaciones de ajuste debidamente justificadas con fundamento, precisamente, en el proceso positivo de conducción que asegurara la mayor eficacia posible del esfuerzo de las siguientes 12 semanas, hasta marzo de 1998. En el actual recuento de realizaciones, incorporamos nuestras apreciaciones de logros y problemas hasta esa fecha.

Aún cuando no entramos en aspectos interpretativos en el presente relato, sí ofrecemos una correlación de hechos que permita verificar la consistencia entre lo planteado en la Sección I, con lo realizado. Esto en sí constituye una comprobación positiva entre teoría y praxis, al menos en el contexto del Programa UNIR. Dicho análisis permite ya múltiples interpretaciones por parte de otras personas involucradas con el desarrollo rural a lo largo y ancho de Costa Rica y de América Latina, útiles para reforzar esfuerzos actuales o para evitar la comisión de errores ya verificados por la experiencia costarricense con UNIR, en los

procesos que aún se ejecutan en algún país de la región de naturaleza semejante a UNIR.

### **Estado de la situación del Programa a principios de 1996**

Debe recordarse que cuando el suscrito asumió el Programa en enero de 1996, se pudo evaluar rápidamente la importancia de los logros del primer año de trabajo, sobre todo en el Componente Comunitario, en el cual, con contactos exitosos pero puntuales con algunas instituciones públicas (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación Pública, la Junta Administrativa para el Desarrollo de la Vertiente Atlántica, algunas Municipalidades), pero básicamente por medio de acciones propias de las escuelas entonces participantes en UNIR, se generaron significativos avances en materia de algunos servicios básicos y obras puntuales de infraestructura local, así como un fortalecimiento de la capacidad organizativa comunitaria como tal.

Se identificó también la insuficiente participación de profesores de dichas unidades académicas -Medicina Veterinaria, División de Educación Rural (DER), Escuela de Planificación y Promoción Social (EPPS), Escuela de Ciencias Agrarias (ECA) y la Escuela de Ciencias y Educación Ambiental (EDECA)- en el esfuerzo de UNIR, al igual que un débil trabajo interdisciplinario del equipo de cinco Profesores que constituían, con el Director Ejecutivo, un Equipo Ejecutor básico. Había también una muy debilitada participación del Consejo Director como tal en la conducción del Programa, y con ello, una débil articulación entre Decanos y Directores, y los miembros del Equipo Ejecutor.

Se propuso, el 15 de enero de 1996, un Plan de Acción que contempló, entre otras cosas -y después de conversaciones personales con cada Decano y Director del Consejo Director- una nueva modalidad de acción desconcentrada, por la cual se concertaba con las distintas unidades académicas un plan de trabajo o convenio que asegurara su adecuada participación en UNIR, articuladamente, con un compromiso de involucrar más profesores en actividad en los tres Componentes del Programa, y con un mayor control en el manejo presupuestario correspondiente al plan de trabajo de cada unidad académica. Se pudo lograr apoyo del Consejo Director para mantener trabajando para UNIR a los miembros del anterior Equipo Ejecutor, por su experiencia y capacidad profesional, incluido el anterior Director Ejecutivo, quien permaneció como Coordinador de Campo en la Dirección Ejecutiva.

Los logros del primer año fueron publicados en enero de 1997 como No. 1 de la nueva Serie "Informes Varios del Trabajo de UNIR", como un reconocimiento del buen trabajo realizado en ese primer año de 1995, sin el cual, o sin cuyo reconocimiento, no habría sido posible sustentar sólidamente los cambios generados a partir del nuevo Plan de Acción aprobado por el Consejo Director el 27 de febrero de 1996.

En dicho Plan de Acción, además de la desconcentración técnica y administrativa lograda en las ocho unidades participantes -logramos incorporar a la Maestría en Desarrollo Rural (MDR), a la Escuela de Ciencias del Deporte (ECD) y a la Escuela de Sociología-, se plantearon nuevas estrategias de acción integral para proyectar una influencia mayor de UNIR en materia tanto comunitaria como de articulación

institucional. Se propuso, así, una Estrategia de Combate a la Pobreza mediante Fomento de Producción y Mercados Asequibles, y una Estrategia de Lucha Integral contra la Pobreza en las comunidades UNIR. Ello no sólo permitió aprovechar lo que eran, a principios de 1996, sendos programas del Gobierno de la República de Costa Rica en materia de lucha contra la pobreza y de promoción de la reconversión productiva del agro costarricense, sino que permitió una mayor eficacia de UNIR, por cuanto pudo convocar y generar una mejor respuesta del Gobierno y de muchas de sus instituciones. Pudo también inyectar en las dirigencias de las comunidades relacionadas con UNIR un mayor sentido de capacidad de negociación sobre las necesidades para superar su situación de pobreza integral.

Lo anterior, sin duda, incorporó en el seno de UNIR una modalidad más exitosa de extensión universitaria, pues, con sustento pleno en el propio Estatuto Orgánico de la Universidad, se salió a buscar de manera agresiva, y con base en una estrategia integral clara sobre el desarrollo rural que buscábamos para estas comunidades, una respuesta estatal seria y masiva para satisfacer las múltiples necesidades de aquéllas. Se evitó así actuar puntual y fragmentadamente, como ocurre con frecuencia, en la identificación de problemas particulares y en la forma de acudir ante las instituciones públicas también de manera fragmentada y errática por parte de las comunidades.

En el Componente Académico también se planteó el compromiso de producir sistematizaciones de la experiencia de UNIR, revisar planes de estudio y cursos particulares, y mejorar la articulación interdisciplinaria de diversas carreras en lo que era la práctica de campo de estudiantes bajo la guía de pro-

fesores. Se invirtió en ello una suma considerable de recursos de UNIR durante 1996-97; los resultados fueron magros desde el punto de vista práctico, pues los beneficios de cómo la experiencia UNIR ha sido incorporada en planes de estudio o en cursos particulares de las ocho unidades participantes, o en otras, no se notan aún de manera concreta. Tampoco la producción académica se dio como se pretendió; el trabajo articulado entre unidades académicas se logró, salvo uno o dos casos particulares, pues prevaleció el individualismo de las disciplinas. Diversos problemas de relaciones personales y de perspectivas entre algunas unidades académicas entre sí y en relación con la Dirección Ejecutiva malograron el deseo de trabajar con equipos interdisciplinarios en diversas actividades que lo ameritaban.

El Informe Anual 1996-97, discutido en el seno del Consejo Director y aprobado por éste en abril de 1997, transmite los muchos logros en términos de inversiones y programas sociales realmente volcados a nuestras comunidades por parte de numerosas instituciones gubernativas, así como por el aporte directo de las ocho unidades académicas involucradas. Dicho Informe también reconoce las debilidades del esfuerzo, sobre todo en materia académica. Su publicación formal se dio en el No. 6 de la Serie "Informes Varios del Trabajo de UNIR", de agosto de 1997. Sobre todo se reporta en él, de manera incontestable, el enorme impacto que sobre el bienestar integral de las comunidades UNIR, y sobre la propia madurez alcanzada por las dirigencias de éstas, logró promover el Programa UNIR desde 1995 hasta mediados de 1997.

## **La situación actual**

En julio de 1997, el Consejo Director aprobó la propuesta de la Dirección Ejecutiva para continuar el trabajo para el último año de ejecución, abandonando la modalidad de unidades desconcentradas y adoptando una de Subprogramas, que permitiera integrar mejor los equipos de distintas unidades en equipos interdisciplinarios bajo la coordinación programática de profesores de tiempo completo y, con ello, apoyar el trabajo de conducción gerencial y académica realizado por la Dirección Ejecutiva. Se aprobó la creación de los Subprogramas de Producción y Mercados, y de Desarrollo Social e Infraestructura de Apoyo a la Producción, en una decisión clara para integrar los Componentes Comunitario y de Articulación Institucional alrededor de la estrategia de desarrollo rural desplegada por UNIR, es decir, alrededor de lo económico y lo social. El Subprograma de Articulación Académica resumió la esencia funcional del Componente Académico, con miras a especializar también, bajo la coordinación de un profesor experimentado, el trabajo de integración de esfuerzos y acciones en su dimensión académica, de todos los profesores y estudiantes a cargo de tareas en los otros dos Subprogramas.

Tanto el esfuerzo en reconversión productiva como en lucha contra la pobreza, se plasmaron por gestión directa de la Dirección Ejecutiva durante octubre a diciembre de 1996, en verdaderos planes de desarrollo comunitario que permiten hoy a las dirigencias de estas comunidades reconocer integralmente sus necesidades de desarrollo tanto en materia económica como en materia social, y dirigir a las instituciones de Gobierno o municipalidades demandas oportunas y concre-

tas, así como integrales, lo cual permite mejores y más comprometidas respuestas para beneficio de tales comunidades.

A marzo de 1998, la evaluación global que hacemos del Programa UNIR en estos últimos meses, e incorporando o proyectando hasta el presente lo que ha sido el proceso UNIR desde 1995, es la que sigue a continuación.

### *En el Componente Comunitario*

Prácticamente las cinco comunidades UNIR han llegado a contar con los siguientes servicios, programas o infraestructura resultantes de inversiones y acciones gubernativas promovidas directa e indirectamente por UNIR, o producto de los servicios que las diversas unidades académicas de la UNA han logrado concretar en el contexto del Programa: electricidad, agua potable, escuela, centro de atención primaria de salud, centros de desarrollo infantil, centros para atención integral de niños de 0 a 7 años, todo el día, financiados por el Instituto Mixto de Ayuda Social, destinados a mejorar y facilitar la nutrición y cuidado de tales niños y liberar a las madres para que puedan asumir labores productivas), centros comunales nuevos o mejorados; comedores escolares; caminos mejorados y puentes sobre ríos peligrosos; compromisos de inversiones por parte del IMAS, ya todas en inicio de ejecución (en canchas multiusos y aulas de escuela) diversos programas sociales de pensiones para madres jefas de hogar y ancianos, así como para estudiantes de secundaria; ayuda cuantiosa del IMAS en pago de mano de obra comunitaria para diversos trabajos de infraestructura de las mismas comunidades; decisiones del IDA y negociaciones con los propietarios respectivos, para poner a derecho la adquisición de los



precarios en que se asientan las comunidades de Los Lagos y La Esmeralda, y poder titular así las tierras a los actuales pobladores, lo cual les permitirá recibir más programas y servicios del Gobierno; activación de proyectos de vivienda popular, con recursos facilitados íntegramente por el Gobierno de la República por medio de los llamados “bonos de la vivienda”, en Pablo Presbere y Colinas-Isleta, con apoyo preferencial por parte del IDA.

Desde 1997, se ha dado la realización del proceso de “reconversión productiva integral” de las comunidades UNIR, que está culminando en los momentos actuales con la negociación entre IMAS y el Sector Agropecuario-comunidades UNIR, de un sinnúmero de proyectos productivos agropecuarios, comerciales, microindustriales, ecoturísticos, etc., con pleno asesoramiento por parte de UNIR (ECA; EPPS, MDR, EDECA, bajo la coordinación de la Dirección Ejecutiva). Esos proyectos buscan incorporar recursos financieros estatales -el llamado “capital semilla”- principalmente en manos del IMAS, con miras a activar el proceso de transformación productiva integral, y privilegiada, de nuestras poblaciones-meta, gracias a un compromiso de acción de la Dirección Ejecutiva de UNIR con el Gobierno, sobre todo con el IMAS en cuanto al suministro de recursos privilegiados, y con el Sector Agropecuario en relación con el apoyo técnico agronómico y en comercialización requerido a partir de ahora para asegurar la sustentabilidad del proceso en las comunidades. Se trata de una primera asignación por parte del IMAS de 50 millones de colones para cerca de 40 proyectos productivos a diciembre de 1997, y de otro tanto para otros 40 proyectos productivos a partir de enero de 1998. Todos

estos proyectos involucran a cerca de 80 familias en las cuatro comunidades UNIR; y constituyen la base de un aporte financiero que permitiría, de darse el manejo adecuado, el inicio de incipientes “bancomunales” en nuestras comunidades.

Lo más relevante resulta, en este Componente, el importante esfuerzo de capacitación que UNIR ha podido realizar entre las dirigencias de las comunidades, las cuales han adquirido una capacidad de negociación que no requiere, como antes, del acompañamiento forzoso de nuestros profesores para gestar con éxito diversas iniciativas de interés comunitario, ni ante las diversas instituciones de Gobierno ni ante otras organizaciones intermediarias u ONG. Todo ello está plasmado en los Planes de Desarrollo Comunitario mencionados, sea como acciones ya ejecutadas o como acciones comprometidas y a ejecutar.

### *En el Componente de Articulación Institucional*

El acápite anterior en realidad delimita lo que es la respuesta institucional al llamado o convocatoria que UNIR ha venido realizando ante el Sector Público, dentro de la estrategia de Lucha contra la Pobreza mediante Producción y Mercados Asequibles, y mediante el desarrollo social integral. Es decir: el elemento comunitario como objeto y sujeto a la vez de toda la estrategia de UNIR como Programa de extensión universitaria, sustentada en la consideración de que la Universidad proyecta una visión realista socioeconómica del desarrollo rural; interviene no sólo de manera directa en la prestación de servicios y transferencia de conocimientos útiles para entender y solventar algunos problemas comunitarios persistentes vinculados con la pobreza crónica,

sino que también convoca y conduce con un liderazgo convincente y efectivo a múltiples instituciones públicas cuya característica principal, para estas comunidades con las que UNIR viene trabajando, ha sido su *ausencia crónica*. Y lograr que dicha respuesta estatal se dé de manera integral y simultánea, o focalizada, para beneficio del mayor impacto socioeconómico que ello genera en las comunidades beneficiadas.

Hoy, organismos como el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), los Ministerios de Agricultura y Ganadería, de Educación y de Salud, (MAG, MEP y MS), el Consejo Nacional de Producción (CNP), la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), el Instituto de Acueductos y Alcantarillados (AyA), el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), la Junta Administrativa para el Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAP-DEVA) y las Municipalidades de los Cantones donde están ubicadas nuestras comunidades, constituyen un amplio concierto de instituciones públicas con acciones volcadas en las comunidades UNIR. En lo que queda del período de ejecución hasta mayo de 1998, esperamos concretar más acciones, sobre todo vinculadas con el mejoramiento de las habilidades y destrezas de la mano de obra rural y de la promoción de empresas microempresariales y asociativas, con el propósito de que vuelquen su presencia en dichas comunidades, bajo el liderazgo ya no tanto de UNIR, como de las propias comunidades y las instituciones públicas que están comprometidas y tienen presencia permanente en ellas.

El logro más importante es que estas instituciones saben lo que es UNIR y cómo el Programa ha facilitado su propia integración interinstitucional, así como su proyección

en comunidades pobres, merced también a una mayor capacidad de asimilación y de organización de éstas promovida y gestada por UNIR. Esto ayuda a maximizar los beneficios y la eficacia de dicha intervención gubernativa masiva y articulada y, con ello, a superar situaciones de pobreza crónica. Se trata, aquí, de un claro reconocimiento por parte de dichas instituciones públicas del papel convocatorio agresivo y comprometido con el cambio social de un Programa de extensión de la UNA, en el mejor espíritu de lo que sobre extensión plantea el propio Estatuto Orgánico de la Universidad y las directrices sobre la materia del Consejo Universitario de 1981, aún vigentes.

#### *En el Componente Académico*

Este ha sido el Componente de más difícil manejo en UNIR. Hubo reticencia constante de los profesores que participan en UNIR en cuanto a producir documentos de sistematización de sus experiencias, a pesar de obvias relaciones contractuales que hemos tenido el cuidado de consignar en nuestros respectivos convenios. Hubo, asimismo, reticencia de las unidades académicas involucradas en el Programa UNIR en cuanto a abrir los cursos pertinentes susceptibles de incorporar el tema del desarrollo rural a la influencia benéfica de la experiencia de UNIR en dicha materia. Hubo también una reticencia obvia de los Profesores de distintas unidades académicas a reconocer sus limitaciones disciplinarias y abrirse a la integración de perspectivas y métodos con especialistas de otras unidades, en las tareas que despliegan en el ámbito del trabajo de UNIR; decididamente, éstas son mucho más complejas que las que puede comprender y manejar una sola disciplina.

A pesar de ello, la Dirección Ejecutiva logró instrumentar la política sobre publicaciones aprobada en 1996 por el Consejo Director, y se ha apoyado la producción de tres números -incluido el presente- de la Revista *Perspectivas Rurales*, que administra para UNIR la Maestría en Desarrollo Rural. Asimismo, se han publicado once números de las Series de publicaciones editadas por la Dirección Ejecutiva. Con ello se ha demostrado que producir académicamente no es difícil, y sí algo necesario y de gran proyección institucional.

En el contexto del Subprograma 3, de Articulación Académica, se busca generar en estos últimos meses no sólo la introspección académica sobre la experiencia de UNIR que conduzca a nuevos planteamientos y soluciones sobre el desarrollo rural, sino la tan deseada articulación interdisciplinaria que finalmente encuentre al menos siete unidades académicas trabajando de manera integrada, produciendo nuevos enfoques, métodos y modalidades de intervención rural, que superen la fragmentación de la visión unidisciplinaria frecuente en el trabajo de extensión universitaria en la UNA. Y, sobre todo, revisando de manera concreta la forma de transformar contenidos y bibliografías de cursos precisos en los que sea posible, de una vez por todas, consignar y transmitir la experiencia de UNIR en la formación presente y futura de las generaciones de estudiantes que se proyectarán, de diversas maneras y en distintas disciplinas, en el contexto rural de Costa Rica.

Después de mayo de 1998 podremos valorar el impacto final de tales inquietudes, pues se contará con una evaluación integral del Programa como tal.

### **La conducción del Programa. Los Subprogramas, y la necesidad de ajustes programáticos y presupuestarios**

En cuanto se refiere a Conducción, nuestras valoraciones de medio período nos aconsejaron fortalecer la nueva modalidad de Subprogramas, por cuanto al incorporar a Profesores de tiempo completo y tradición en la Universidad en la coordinación de aquéllos, se fortalecía la idea de que hay un equipo universitario compartiendo la conducción académica y gerencial de UNIR. Además, se especializaba de mejor manera dicha capacidad de conducción, ya que se facilitaba -era nuestro supuesto- la integración de equipos de Profesores de distintas unidades bajo una perspectiva de reconversión productiva o desarrollo económico, unos, y de desarrollo social otros, ambos grupos reconociendo los alcances e interrelaciones inevitables de ambos campos de acción.

El proceso de transición de “desconcentración” a “reconcentración programática”, generó problemas de aprendizaje, de afinamiento de nuevos procedimientos dentro de la UNA; en conjunto, ello aparejó inconvenientes administrativos que se han conjurado contra la dinámica deseable de la ejecución en los primeros meses de ejecución del esquema de Subprogramas, es decir, setiembre y octubre de 1997.

Además, fue muy difícil para los nuevos Coordinadores de Subprogramas consolidar su liderazgo al interior de sus equipos, algunas veces por problemas de personalidad de algunos de sus integrantes, otras por inflexibilidad de los mismos Coordinadores, y otras por la reticencia de algunos Coordinadores de unidades académicas y de pro-

fesores de una unidad, a integrarse con otros de diferentes unidades a diseñar y organizar actividades conjuntas.

La intervención de la Dirección Ejecutiva ha sido amplia y clara en cuanto al apoyo a dichos Coordinadores, quienes tienen amplias facultades en la autorización de sus respectivos presupuestos. Nuestra intención ha sido, en todo momento, contribuir a que los Profesores integrantes de cada equipo o Subprograma vean al respectivo Coordinador como la persona a quien deben convencer sobre cómo ejecutar sus actividades y disponer de sus partidas presupuestarias.

El proceso de formulación de los programas operativos de trabajo de cada Subprograma fue muy participativo y, aparentemente, concertado. Por desgracia, en la ejecución parece que pocos Coordinadores de unidades y profesores participantes han estado dispuestos a someterse a dichas pautas de articulación interdisciplinaria con otras unidades para asegurar el éxito formal a nivel de productos esperados en los tres Componentes, claramente justificados en su momento por dichos Subprogramas ante la Dirección Ejecutiva.

En cuanto al Subprograma 3 de Articulación Académica, su capacidad de convocatoria ha sido poca; varios eventos realizados no han contado con una participación masiva de profesores vinculados con UNIR. El mismo diseño de tales actividades y su disposición metodológica no han contribuido, a nuestro juicio, a proporcionar los espacios de discusión académica y de revisión curricular que teníamos en mente cuando propusimos dicho Subprograma al Consejo Director. Esto ha sido así, en parte, porque en la labor de diseño el Coordinador del Subprograma no logró comprometer el aporte creativo de los demás Coordinadores

de las restantes seis unidades académicas participantes en UNIR. En consecuencia, el compromiso de éstos para participar en las actividades finalmente ejecutadas por el Subprograma 3, resultó bajo.

En la sesión evaluativa que sostuvimos con los tres Coordinadores de Subprogramas a finales de noviembre de 1997, se habló francamente de lo que no andaba bien y de cómo enderezarlo. En algunos casos, el activismo de UNIR era innegable, y su impacto unilateral en las comunidades resultaba importante, pues se creó conciencia y capacidad en las poblaciones o en las dirigencias de éstas. Sin embargo, ello se hace muchas veces de manera desarticulada y, en consecuencia, el impacto es menor de lo que UNIR pretende.

Los ajustes a realizar se sustentan en lo que definimos como *la pertinencia y las prioridades* a la luz de lo logrado hasta la fecha, y de lo racionalmente realizable en lo que queda de ejecución. Lógicamente, tomamos en cuenta la percepción que tenemos, individualmente y como equipo, de lo que ha sido el proceso hasta ese momento y el respectivo nivel de madurez y compromiso alcanzado tanto por las comunidades como por los protagonistas, sobre todo los del Sector Público con quienes compartimos responsabilidades en todo este proceso de UNIR. De ellos depende de manera directa la sostenibilidad de lo generado hasta el momento como proceso de transformación socioeconómica, política y cultural de las comunidades UNIR, una vez que el Programa finalice.