

## INTRODUCCIÓN

La UNED como parte de su misión institucional se encuentra brindar apoyo académico a la población que por diferentes razones se encuentra alejada de toda facilidad para realizar estudios. Por ello, se ha establecido este proyecto con el objetivo principal de *Fortalecer los procesos administrativos y gerenciales en siete Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del cantón de La Cruz, mediante el desarrollo de un proceso de capacitación y asesoría intensiva.*

Lo anterior se ha realizado bajo el marco de apoyo y cooperación al proceso de desarrollo local que se está gestando en el cantón de La Cruz con el apoyo de instituciones públicas, privadas y la participación de la sociedad civil.

Se ubica La Cruz como prioridad para la UNED, no solo porque en este cantón se ubica un Centro Universitario sino porque además tiene características de interés para la universidad en cuanto a resolver limitaciones de pobreza pero sobre todo de mejorar capacidades locales.

La Cruz es el cantón número diez de la provincia de Guanacaste, y se encuentra ubicado al norte del país colindando con la frontera de Nicaragua. En la zona predomina la actividad agrícola y ganadera como forma de subsistencia y comercialización. También se ha tenido un aumento en el turismo al haber una zona costera con playas muy atractivas, el Parque Nacional Santa Rosa que posee una riqueza biológica, histórica y cultural muy importante para la zona y el país.

La Cruz ha sido denominado como uno de los cantones más pobres del país, ya que hay pocas fuentes de trabajo, lo que genera mucho desempleo para las nuevas generaciones. Está constituida por varias comunidades, siendo algunas de ellas: La Virgen, El Caoba, Argendora, Cuajiniquil, Puerto Soley, La Garita, Santa Elena, en las cuales se centra este proyecto.

Algunas de estas comunidades se encuentran dentro de la línea fronteriza con Nicaragua, donde el acceso es difícil, las facilidades de transporte y adquisición de materia prima para sus actividades es muy limitada. Se debe considerar también, dentro de las limitaciones que se presentan, el bajo índice de alfabetización que existen en algunas de las comunidades y que limitan el desarrollo de las asociaciones.

En estas comunidades existen asociaciones establecidas con diferentes fines, como por ejemplo: producción de productos comestibles para generar ingresos económicos de los miembros, producción de granos básicos y tubérculos para comercialización como medios de ingresos para los miembros y establecimiento de actividades turísticas, principalmente.

Debido a las limitaciones antes mencionadas, estas asociaciones requieren de apoyo académico para que puedan aplicarlo en sus actividades para ser más eficientes y así mejorar los ingresos de la asociación y en forma individual.

El objetivo de este documento es dar a conocer la condición de las diferentes asociaciones y el aporte que la UNED les ha brindado mediante las diferentes capacitaciones a partir del mes de julio del 2007 y hasta la fecha, comunicar los resultados y recomendaciones futuras para ser aplicadas en las asociaciones que han recibido la ayuda.

Se pretende que éste sea analizado por líderes locales y por funcionarios para que contribuyan con sugerencias y comentarios que sirvan en la retroalimentación del proceso que se continuará como segunda fase durante el año 2008. Esto con el fin, de maximizar los escasos recursos y potenciar capacidades locales, lo que al final generaría una verdadera participación y acción local con proyectos productivos sostenibles en manos de productores y productoras del cantón de La Cruz.

### **ANTECEDENTES.**

El aporte de la UNED surge del apoyo que los señores Rectores de las cuatro universidades públicas a través del Consejo Nacional de Rectores (CONARE) han visualizado como un medio para contribuir a los problemas detectados en los últimos informes de los Estados de La Nación, los que identifican problemas importantes de pobreza que aumentan en comunidades principalmente del área rural.

Por esta razón, CONARE plantea el “Plan Nacional de la Educación Superior Universitaria Estatal 2006-2010”, en el cual se propone acciones concertadas e integradas, con miras a optimizar la calidad de su quehacer y la relevancia de su aporte al desarrollo nacional.

Para lograr lo anterior, se desarrolló el Proyecto de Regionalización Interuniversitaria el cual contempló para el periodo 2007, la priorización de dos regiones fundamentales de atender: 1) la región sur-sur, donde se incluyen los cantones de Buenos Aires, Coto Brus, Corredores, Golfito y Osa y 2) región norte-norte, incluyen los cantones de la provincia de Guanacaste y en menor grado la Región Huetar Norte.

Es dentro de este marco de acción que se plantea a través de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales, el proyecto “*Fortalecimiento Administrativo y de Gestión Microempresarial en el cantón de La Cruz*”.

Este proyecto inició su ejecución en el mes de agosto y en menos de cuatro meses de funcionamiento ha permitido visualizar mediante el desarrollo de un diagnóstico las necesidades de los grupos. No solo, en aspectos de capacitación y asesoría sino que en materia de requerimientos elementales necesarios para iniciar cualquier proceso de emprendimientos productivos.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

*Fortalecer los procesos administrativos y gerenciales en siete Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del cantón de La Cruz, mediante el desarrollo de un proceso de capacitación y asesoría intensiva.*

### Objetivos específicos

1. Caracterizar mediante el desarrollo de un diagnóstico a cada PYMES seleccionada dentro del proyecto, con la finalidad de detectar las necesidades de capacitación y asesoría que requiere en forma particular cada uno de los grupos a ser apoyados.
2. Contar con una base de datos a nivel socioeconómico y productivo de cada PYMES a atender, para lo cual se levantará una ficha para cada uno de ellos.
3. Capacitar tanto a los nuevos empresarios como aquellos que ya desarrollan una actividad agroalimentaria, mediante el desarrollo de sus capacidades humanas, técnicas, administrativas, gerenciales y de mercado.
4. Asesorar en el campo administrativo y gerencial, así como otros aspectos como organización, técnicos y mercados, de acuerdo a las necesidades y potenciales de cada grupo de PYMES para apoyar en su fortalecimiento.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo del Proyecto se contrató a tres funcionarios en tiempo parciales, quienes son conocedores de la zona y están sensibilizados a la problemática de estas comunidades. Para el desarrollo del diagnóstico, las comunidades quedaron distribuidas de la siguiente manera:

Comunidades	Grupo	Funcionario responsable
Cuajiniquil	Asociación de Buzos de Cuajiniquil	Ing. Edgar Gutiérrez
Soley	CoopeSoley	Ing. Edgar Gutiérrez
La Garita	Grupo de mujeres Las Gaviotas	Ing. Irma Duarte
Santa Elena	Los aceitunos	Ing. Irma Duarte
La Virgen	Asociación de mujeres para el desarrollo agroecoturístico social y organizativo de La Virgen	Ing. Ana Duarte
El Caoba	Asociación de productores agropecuarios de las Juntas	Ing. Ana Duarte

	del Caoba.	
Argendora	Asociación Agropecuaria e Industrial La Hacienda	Ing. Ana Duarte

En esta primera fase se ha trabajado en el desarrollo de un diagnóstico que permitiera identificar a cada grupo y sus requerimientos en cuanto capacitación y asesoría microempresarial. También se han desarrollado charlas que permitan brindar mayor información y conocimiento.

Finalmente, se está en la etapa de levantamiento de información socioeconómica que nos permita obtener una línea de base de la población y a futuro brinde posibilidades para el monitoreo, sistematización y evaluación del impacto del proyecto.

## **PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNOSTICO**

### **COOPESOLEY R.L.**

La zona de Puerto Soley presenta áreas de suma belleza que aun no han sido explotadas y que en la actualidad son poco conocidas. Playas, manglares, islas, una comunidad acogedora, sumando a la cercanía de centros de población, son algunas fortalezas de esta zona para ser explotadas, así como la riqueza biológica, histórica y cultural que posee el Parque nacional Santa Rosa.

Dada estas características COOPESOLEY R.L. propone desarrollar un proyecto ecoturístico que inicie con la “Construcción de 6 cabinas equipadas, 3 baños públicos y 1 soda ecoturística en Puerto Soley” como opción para el aprovechamiento racional y sostenido de los recursos disponibles y a fin de mejorar el nivel de vida de los asociados como alternativa para el desarrollo de su comunidad, simultáneamente el cumplimiento del papel que les corresponde a esta cooperativa, se plantean proyectos paralelos como la reforestación de la playa y la construcción de una camaronera que venga a brindar oportunidades de empleo a los jóvenes de la zona, mejore sus condiciones socioeconómicas, respetando las características ambientales de la zona.

COOPESOLEY R.L nace basado en la iniciativa de un grupo de mujeres de Puerto Soley, jefas de hogar en su mayoría, que buscan mejorar sus condiciones socioeconómicas con la esperanza de brindar una mejor calidad de vida a sus familias. Surge la intención de luchar juntas y generar empleo en una zona carente de oportunidades laborales. Constituyéndose un grupo heterogéneo que se compone de familias de escasos recursos de la zona de Bahía Salinas, en la zona norte del país, conformada en su mayoría por amas de casa, pescadores y estudiantes, todos con una amplia conciencia de la conservación mediante un uso racional de los recursos. (Gutiérrez.E, 2007).

### **ASOBUC (Asociación de buzos de Cuajiniquil)**

ASOBUC nace en el año 2003 con el propósito de apoyar a sus integrantes que se dedicaban a la pesca con la técnica del buceo, sin embargo con la promulgación de la nueva Ley de Pesca en abril del 2005, se prohíbe este tipo de actividad en áreas costeras protegidas, haciendo que la situación económica de esta comunidad se complicara. Las familias de esta zona en su mayoría dependen exclusivamente de la pesca artesanal, actividad que ha sido heredada de padres a hijos y que es parte de la identidad y cultura de Cuajiniquil.

Como respuesta a este cambio, ASOBUC decide iniciar la búsqueda de nuevas alternativas e identifica, que la actividad de buceo como opción para turismo es muy viable debido a la gran afluencia de turistas en la zona de Guanacaste en general, y el buceo se posiciona como una alternativa más del gran paquete de naturaleza que se posee en la zona.

#### **Asociación Agropecuaria e Industrial La Hacienda**

Esta asociación se forma en un asentamiento del IDA, en la comunidad de Argendora limítrofe al cantón de Upala. La asociación no ha establecido aún ninguna actividad que les genere recursos, debido que no han determinado la actividad que les pueda ser más favorable.

Tienen un área de conservación, colindancia con un río de gran caudal y un área de terreno, que actualmente pertenece al IDA, como áreas que pueden ser explotadas para turismo, producción de mariposas u otras actividades.

Actualmente, los miembros de la asociación y de la comunidad realizan actividades agrícolas para subsistir y tienen muchas limitaciones porque no hay fuentes de trabajo cercanas para jefas de hogar ni los jóvenes. En este grupo se encuentran personas en condición de analfabetización.

#### **Asociación de mujeres para el desarrollo agroecoturístico social y organizativo de La Virgen, Santa Cecilia.**

Este grupo de mujeres, algunas jefas de hogar, establecidas desde el 2003 se dedican a la producción de alimentos tradicionales de la zona, a la producción agrícola para subsistencia y para la comercialización, y a su vez venden el servicio de trillado.

Durante estos años, han utilizado todas las ganancias de las ventas para la compra de un terreno para establecer su edificio donde fabricar sus productos.

Se ubican en una comunidad donde no se tiene transporte público, donde el acceso es difícil durante la época de lluvia y donde no hay facilidad para la compra de materia prima.

#### **Asociación de productores agropecuarios de las Juntas del Caoba.**

El Caoba se ubica en una zona fronteriza con Nicaragua, a 28 km de La Cruz, existen aproximadamente 130 familias dedicadas a la producción de granos básicos, tubérculos para subsistencia, cría de ganado.

De acuerdo a la producción que obtengan, pueden comercializar frijoles y tubérculos para mejorar sus ingresos. Sin embargo, la venta a intermediarios les genera bajos ingresos por los precios que ellos les ofrecen.

Esta asociación está conformada por 101 miembros, de los cuales el 90% están en condición de analfabetización, situación que dificulta durante la comercialización de los productos y para otras actividades que vaya a realizar.

En general los temas de capacitación por impartir, algunas de las asociaciones ha recibido el tema, sin embargo, ellos han considerado que no ha sido provechoso porque

**Tabla 1. Información general de las asociaciones.**

Nombre de la asociación	Comunidad	Actividad que realizan	Número miembros	Hombres	Mujeres
La Asociación Agropecuaria e Industrial La Hacienda	Argendora.	No ha iniciado actividades, se van a enfocar en el turismo rural. Actualmente dependen de los recursos que produzcan en la agricultura.	34	19	15
COOPESOLEY R.L	Puerto Soley	Desarrollo de un proyecto ecoturístico.	51	11	40
Asociación de productores agropecuarios de las Juntas del Caoba	El Caoba	Producción de granos básicos y tubérculos	101	65	36
Asociación de mujeres para el desarrollo agroecoturístico social y organizativo de La Virgen, Santa Cecilia.	La Virgen	Producción de pan, tortillas, pinol, productos agrícolas, venta de servicio de trillado.	13	0	13
ASOBUC	Cuajiniquil	Proyecto: Turismo de buseo.	28	24	4
Los Aceitunos	Santa Elena	Producción de granos básicos para comercialización	30*	-	-
Grupo de mujeres Las Gaviotas	La Garita	Producción de pan, repostería.	10	0	10

\* familias

## METODOLOGÍA.

Se visitaron las comunidades para conocer los miembros de las asociaciones y realizar un diagnóstico donde se recolectó la siguiente información: actividades que realizan, condición legal, comercialización del producto, limitaciones, condición contable, capacitaciones recibidas y aprovechamiento de las mismas, aspectos organizativos, entre otros temas.

Posterior al diagnóstico, se estableció una calendarización de los temas a impartir, de acuerdo a la disponibilidad de la asociación y en algunos casos del conferencista.

**Tabla 2. Temas de capacitación detectados con el diagnóstico.**

<b>Nombre de la asociación</b>	<b>Temas de capacitación</b>
La Asociación Agropecuaria e Industrial La Hacienda	Motivación grupal. Orientación en la elección de las Actividad a realizar en la zona.
COOPESOLEY R.L	Motivación y trabajo en equipo. Saludo Ocupacional Gerencia Turística Planificación Estrategica Manejo de Desechos Acuicultura: producción de camarones Ingles Contabilidad Atención al Cliente Canales de Comercialización Mercadeo
Asociación de productores agropecuarios de las Juntas del Caoba	Motivación y trabajo en equipo. Buenas prácticas Agrícolas Manejo de libros contables Métodos de comercialización Diseño del plan estratégico de la organización
Asociación de mujeres para el desarrollo agroecoturístico social y Organizativo de La Virgen, Santa Cecilia.	Manejo de libros contables Cálculos de costos de producción y venta Organización para la promoción y venta de sus productos Estrategia de mercadeo Manipulación de alimentos Buenas prácticas de manufactura
ASOBUC	Motivación y trabajo en equipo. Salud Ocupacional Planificación Estratégica

	Gerencia Turística Manejo de Desechos Curso de guías turísticas Contabilidad Atención al Cliente Canales de Comercialización Mercadeo
Los Aceitunos	Motivación y trabajo en equipo. Buenas prácticas Agrícolas Uso y manejo de agroquímicos
Grupo de mujeres Las Gaviotas	Curso de producción de queques Asesoría en manejo de libros contables Determinación de costos y precios del producto Capacidad de producción.

## RESULTADOS DEL PROCESO DE CAPACITACION

Se realizaron capacitaciones en varias de las comunidades, en el caso de Cuajiniquil no se ha podido realizar por las condiciones climáticas adversas que se presentaron.

En la siguiente tabla se presentan las asociaciones que han recibido capacitaciones y que se visitaron y los temas impartidos.

**Tabla 2. Actividades realizadas en las diferentes comunidades.**

<b>Asociación</b>	<b>Tema de capacitación Realizada // Actividad</b>
La Asociación Agropecuaria e Industrial La Hacienda	Visita a la zona con experto en turismo Para evaluación del potencial de la zona.
COOPESOLEY R.L	Charlas: Motivación grupal y Turismo basado en la naturaleza.
Asociación de productores agropecuarios de las Juntas del Caoba	Charla: Buenas Prácticas Agrícolas
Asociación de mujeres para el Desarrollo agroecoturístico social y organizativo de La Virgen, Santa Cecilia.	Charla: Manipulación de alimentos y Cálculos de costos de producción
ASOBUC	No se ha realizado por condiciones climáticas de la zona
Santa Elena	Charla: Buenas Prácticas Agrícolas
La Garita	Charla: Manipulación de alimentos y Cálculos de costos de producción

Los miembros de cada asociación se mostraron interesados en las capacitaciones recibidas y ellos mismos determinaron los temas de capacitación que requieren, a pesar de haber recibido anteriormente los mismos temas solicitados.



Se ha detectado en algunas asociaciones la falta de unión entre grupos, lo que genera un tema de capacitación importante y que se requiere para promover un mejor trabajo entre el grupo.

Queda pendientes los demás temas de capacitación. Estos serán realizados en el transcurso del año 2007 e inicio del próximo año 2008. También se está trabajando en la información socioeconómica de cada familia de los miembros de las asociaciones.

## **CONCLUSIONES**

De las visitas, reuniones y capacitaciones realizadas se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Existe una necesidad de capacitación a las asociaciones, enfocada directamente a la necesidad de cada una y dirigida en forma clara de acuerdo a las características del grupo.
2. Hay mucho entusiasmo por parte de los miembros de las asociaciones, por conocer de temas que son necesarios para su desarrollo y avance en sus respectivos proyectos.
3. Existe motivación por parte de los miembros de las asociaciones, para establecer proyectos y mejorar los que actualmente tienen, porque saben que es una forma en la que pueden ayudarse económicamente.
4. Los miembros de las asociaciones han reconocido que sus comunidades pueden ser explotadas como proyectos turísticos y que sus actividades cotidianas les pueden generar más recursos.
5. Las capacitaciones que anteriormente han recibido, ha servido de base para el aprendizaje de los diferentes temas que requieren mejorar y ha despertado el interés por informarse mejor.
6. Los diferentes proyectos de las asociaciones permite que los jóvenes tengan acceso a trabajo e ingresos.

## **ACTIVIDADES PENDIENTES PARA EL 2008**

En este sentido, se proyecta que para el 2008 el proyecto continuará fuertemente en cuatro componentes fundamentales que dependerán del estado y avance de cada grupo en particular. Estos son:

1. Alfabetización para jóvenes, mujeres y adultos
2. Sensibilización psico-afectiva para el mejoramiento de capacidades humanas,
3. Apoyo a actividades productivas, mercadeo y negociación de proyectos
4. Asesoría y capacitación microempresarial.

Estos cuatro componentes de trabajo tendrán con ejes temáticos:

- Emprendedurismo y mejoramiento de vida,
- Producción sostenible y vida sana,

- Turismo Rural Comunitario,
- Gestión Microempresarial

Aunque para el año 2007 el proyecto contempló el trabajo con solo siete grupos se espera incluir para el 2008, otros posibles beneficiarios. Entre algunos de los posibles son: grupos de mujeres, grupos productivos, adultos mayores, jóvenes, estudiantes de colegios y universitarios.