



REDCAM-drp

SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTO

“Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de La Virgen, Guanacaste”



CONEDSA
CONSEJO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL



© Guía Práctica sobre metodología de sistematización de proyectos de desarrollo rural y mejoramiento de vida. Agencia de Cooperación Internacional del Japón(JICA) y la REDCAM-drp Capítulo Costa Rica, 2011.

PARTICIPANTES EN LA ELABORACION DELA SISTEMATIZACION DEL PROYECTO PILOTO LA VIRGEN, REDCAM-drp COSTA RICA

Oscar Gerardo Vásquez Rosales-MAG

Edgar Campos Cruz-MAG

Rafael Ángel Dalorzo Enríquez-MAG

José María Chávez Vásquez-MAG

Heiner Murillo Chaves-MAG

Grettel Méndez Ovares-MAG

Maricel Duarte Abarca-MAG

Vera Varela Peraza-MAG

Noemy María Vásquez Gallo-MINSA

Lilliam Pizarro Canales-IDA

Zeidy Mata Mejía-UNED

Anabelle Benavidez Moraga-MAG

COORDINACIÓN GENERAL

Consultores en Desarrollo, Sociedad y Administración
CONEDSA S.A

www.conedsa.com

EQUIPO DE ESPECIALISTAS

Lic. Juan Luis Bermúdez Madriz
Licda. Mónica Acosta Valverde

Revisado por:

Oscar Vásquez Rosales

Maricel Duarte Abarca

José María Chávez Vásquez

Grettel Méndez Ovares



CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. PLANIFICACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN	6
1.1. CONTEXTO	6
1.1.a. REDCAM.drp y su aporte en el desarrollo rural participativo de Costa Rica	6
1.1.b. REDCAM.drp y la producción del aprendizaje	8
1.2. Objetivos de la sistematización	9
1.2.b. Delimitación de los procesos a sistematizar	10
1.3. METODOLOGÍA	10
1.3.a. Revisión documental	11
1.3.b. Complementación de la información	12
1.3.c. Procesamiento de la información	14
1.3.d. Análisis crítico de resultados para el aprendizaje (taller)	14
II. SITUACIÓN INICIAL: ANTECEDENTES DEL PROYECTO “INTEGRACIÓN DE LAS MUJERES A LA ECONOMÍA LOCAL DE LA ZONA NORTE”	17
2.1. CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO.....	17
2.2. PROBLEMÁTICA.....	17
III. INTERVENCIÓN: RECONSTRUCCIÓN DEL PROCESO.....	19
3.1. PROCESO DE PLANIFICACIÓN: DE LA INCUBACIÓN DE LA IDEA DE PROYECTO A LA ORGANIZACIÓN	19
3.1.a. Nacimiento de una idea	19
3.1.b. Definición del objetivo.....	20
3.1.c. Recursos iniciales.....	23
3.1.d. Organización	24
3.2. PROCESO DE EJECUCIÓN: DEL ACOMPAÑAMIENTO INSTITUCIONAL AL CRECIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN	25
3.2.a. Etapas del Proyecto La Virgen.....	25
3.2.b. Apoyo institucional y de la REDCAM.DRP	26
3.2.c. Toma de decisiones	29
3.2.d. Disponibilidad de recursos	30
3.2.e. Crecimiento y diversificación.....	30
3.3. PROCESO DE EVALUACIÓN: IDENTIFICANDO ÁREAS DE MEJORA	31
3.3.a. Valor de trabajar con una organización compuesta por mujeres	31
3.3.b. Logros del Proyecto La Virgen.....	32
3.3.c. Retos visualizados para el Proyecto La Virgen	32
3.3.d. Sostenibilidad del Proyecto La Virgen	33
3.3.e. Identificación preliminar de áreas de mejora.....	33
IV. ANÁLISIS DE LA SITUACION FINAL.....	35
4.1. LECCIONES APRENDIDAS.....	35
4.1.a. Proceso de planificación.....	35
4.1.b. Proceso de ejecución.....	36
4.1.c. Proceso de evaluación	36

4.2. RECOMENDACIONES DE MEJORA.....	37
4.2.a. Proceso de planificación.....	37
4.2.b. Proceso de ejecución.....	38
4.2.c. Proceso de evaluación.....	39
V. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	40
FUENTES CONSULTADAS.....	42
ANEXOS	44

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos específicos de la sistematización en función de los procesos generales del Proyecto La Virgen ...	10
Tabla 2 Formato de la matriz de lecciones aprendidas y recomendaciones	15
Tabla 3 Etapas de intervención y gestión en el Proyecto La Virgen	25
Tabla 4 Aportes del acompañamiento institucional hacia el Proyecto La Virgen.....	27

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Objetivos generales de la sistematización del Proyecto La Virgen	9
Figura 2 Objetivos del taller de lecciones aprendidas del Proyecto La Virgen	14
Figura 3 Retos de partir en la organización de las mujeres de la comunidad de La Virgen.....	20
Figura 4 Objetivo (misión) de la Asociación de Mujeres Agroturística e Industrial de La Virgen	21
Figura 5 Objetivo del Proyecto La Virgen inicial planteado en el marco de la REDCAM-drp Costa Rica	21
Figura 6 Iniciativas regionales e institucionales que han enmarcado la ejecución del Proyecto La Virgen	28

LISTADO DE ACRÓNIMOS

CNP: Consejo Nacional de Producción
DRP: Desarrollo Rural Participativo
IDA: Instituto de Desarrollo Agrario de Costa Rica
INA: Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU: Instituto Nacional de las Mujeres
IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social
JICA: Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería
MINSA: Ministerio de Salud
MV: Mejoramiento de Vida
OPS: Organización Panamericana de la Salud
REDCAM: Red Centroamericana y del Caribe en Desarrollo Rural Participativo
REDCAM.drp: Red Nacional para el Desarrollo Rural Participativo
RED-AMPLIDA: Es la Red Nacional para el Desarrollo Rural Participativo incluyendo a otras instituciones públicas.
UNA: Universidad Nacional de Costa Rica
UNED: Universidad Estatal a Distancia



I. INTRODUCCIÓN

La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (**JICA**) brinda cooperación internacional a través de la transferencia de conocimientos y experiencias. Para ello cuenta con una serie de herramientas y capacitaciones que son difundidas con el fin de impulsar el avance de los países de menor desarrollo.

Uno de los métodos utilizado por el Japón para salir de la pobreza después de la segunda Guerra Mundial fue a través del departamento de Extensión del Ministerio de Agricultura quien promoviera este método conocido como: **SEIKATSU KAIZEN** (mejoramiento de vida), el cual consisten en formar personas pensantes y autogestionarios en las áreas rurales donde existe una fuerte influencia tradicional y una gran dependencia al aparato estatal para conseguir un cambio desde la familia como base de la sociedad.

El aporte que realiza JICA a través del enfoque de mejoramiento de vida, promueve que las comunidades sean gestoras de su propio desarrollo, reduciendo la dependencia de las prácticas tradicionales asistencialistas al Estado. De esta manera, los beneficiarios toman conciencia de las posibilidades que les ofrece su entorno, y por medio de formas creativas mejoran sus condiciones generales de vida.

Este documento presenta los resultados del proceso de sistematización del **Proyecto “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de La Virgen, Guanacaste, Costa Rica”**, denominado en adelante Proyecto La Virgen, en el cual la Red Desarrollo Rural Participativo (**REDCAM-drp, Cap. Costa Rica**) ha promovido la metodología de mejoramiento de vida desde el año 2005 en la **Asociación de Mujeres Agro turística e Industrial de La Virgen**, en adelante Asociación de Mujeres.

De esta manera, la presente sistematización contiene los siguientes apartados: una **I.** Introducción (contempla un apartado de datos generales, los objetivos de la sistematización y la metodología); **II.** Situación inicial: Antecedentes (caracterización del contexto y problemática); **III.** Intervención (reconstrucción de y resultados relevantes del proyecto); y finalmente, el **IV.** Análisis de la situación final (lecciones aprendidas y recomendaciones de mejora).

II. PLANIFICACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN

1.1. Contexto

1.1.a. REDCAM.drp y su aporte en el desarrollo rural participativo de Costa Rica

La **Red Nacional para el Desarrollo Rural Participativo (REDCAM.drp)**, se conformó como resultado de la capacitación realizada en el año 2005 en Japón para el “*Establecimiento de la Red de Desarrollo Rural Participativo en Centroamérica y el Caribe*”, con la participación de dos funcionarios/as del Programa de Desarrollo Rural del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) de Costa Rica.

Actualmente, la red en Costa Rica se compone de ex-becarios de distintos cursos de JICA, a saber: el curso de *Establecimiento de la Red de Desarrollo Rural Participativo en Centroamérica el Caribe y México*, *Fortalecimiento de la Red Desarrollo Rural Participativo de América Central Agricultura Integrada y Desarrollo Rural a través de la participación de los agricultores*, el curso de *Desarrollo Económico Regional Endógeno*, el curso de *Fortalecimiento de Liderazgo Femenino mediante el mejoramiento de vida rural en los países Latinoamericanos*, el del *Desarrollo de Políticas para las Pequeñas y Medianas Empresas en Centroamérica y Suramérica*, y también del curso de *Metodologías de Extensión de Técnicas de Agricultura Orgánica para los Pequeños Agricultores de América Central y el Caribe*. Actualmente la Red consta de quince ex-becarios.

Los miembros de esta red, que inicialmente incluía a representantes de En Costa Rica, los ex becarios del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) y Ministerio de Salud, se han convertido en agentes multiplicadores del Enfoque de Mejoramiento de Vida a través de una metodología de **ENFOQUE SEITKATSU KAIZEN** en otras instituciones, conformando también un grupo de extensionistas interinstitucional vinculados al sector agropecuario y desarrollo rural, que sean incorporado al trabajo formada la “**RED Ampliada**”.



Estas instituciones participantes son:

- Universidad Estatal a Distancia (UNED)
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)
- Instituto de Desarrollo Agrario (IDA)
- Consejo Nacional de Producción (CNP)
- Universidad Nacional (UNA)
- Ministerio de Salud (MINSA)
- Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)
- Visión Mundial

A su regreso a Costa Rica, y a partir de su experiencia y los conocimientos adquiridos, los ex becarios se comprometieron a aplicar la metodología de mejoramiento de vida en proyectos de nivel comunitario. Por ello, la REDCAM.drp ha definido como prioridad territorial para la intervención el cordón fronterizo con Nicaragua, incluyendo los cantones de Guanacaste: La Cruz, Los Chiles y la comunidad de Agua Fría de Liberia; en la provincia de Alajuela: Guatuso y Upala y en Puntarenas: Arancibias de Montes de Oro.

Hasta ahora, la REDCAM.drp ha impulsado cuatro proyectos:

- **Integración de las Mujeres a la Economía Local de la Zona Norte (2005).**
- Proyecto Piloto Mejoramiento de Vida: Comunidad de Belice (2007).
- Producción agrícola diversificada sostenible de la Asociación de mujeres protectoras del ambiente salud y vida de Buena Vista de Guatuso (2007).
- Integración de los productores de COOPE-PUEBLO NUEVO R.L. al modelo de cadena productiva regional (2007).

1.1.b. REDCAM.drp y la producción del aprendizaje

La intervención de la REDCAM.drp en estas comunidades ha carecido de una sistematización que permita recuperar los aprendizajes y revalorar las experiencias. Por esta razón, y bajo el apoyo de JICA en Costa Rica, se contrató un equipo consultor con el fin de capacitar a los miembros de la REDCAM.drp – Costa Rica con las herramientas necesarias para que inicien el proceso de sistematización de las experiencias de las comunidades intervenidas y de aquellos procesos locales que estén por iniciar, partiendo de la experiencia del Proyecto La Virgen como ejemplo de sistematización.

En octubre de 2010, se realizó un primer esfuerzo por sistematizar la experiencia en. Para ello, algunos miembros de la REDCAM-drp gestionaron un taller donde se explicaron los pasos para un proceso de sistematización, así como el diseño de un instrumento de recolección de información dirigido a la comunidad, cuyos resultados fueron aplicados y tabulados pero la información no fue analizada¹.

En este proceso, miembros de la REDCAM.drp que no tenían vinculación directa con el Proyecto La Virgen ejecutaron el avance en la sistematización, en tanto los/as funcionarios/as más cercanos fueron observadores del proceso.

En una primera reunión entre el equipo consultor y miembros de la RED, se identificaron tres pendientes del proceso previo de sistematización:

- Entrevistar a los miembros de la RED-CAM y las instituciones que han tenido una participación relevante.
- Informe Final: análisis de resultados y redacción.
- Taller de devolución de resultados a la comunidad

¹Ver más detalle en el apartado de metodología



1.2. Objetivos de la sistematización

En el proceso de planificación de la presente sistematización, la REDCAM-drp y JICA diseñaron los términos de referencias y los objetivos que han guiado el desarrollo de este proceso, a saber:

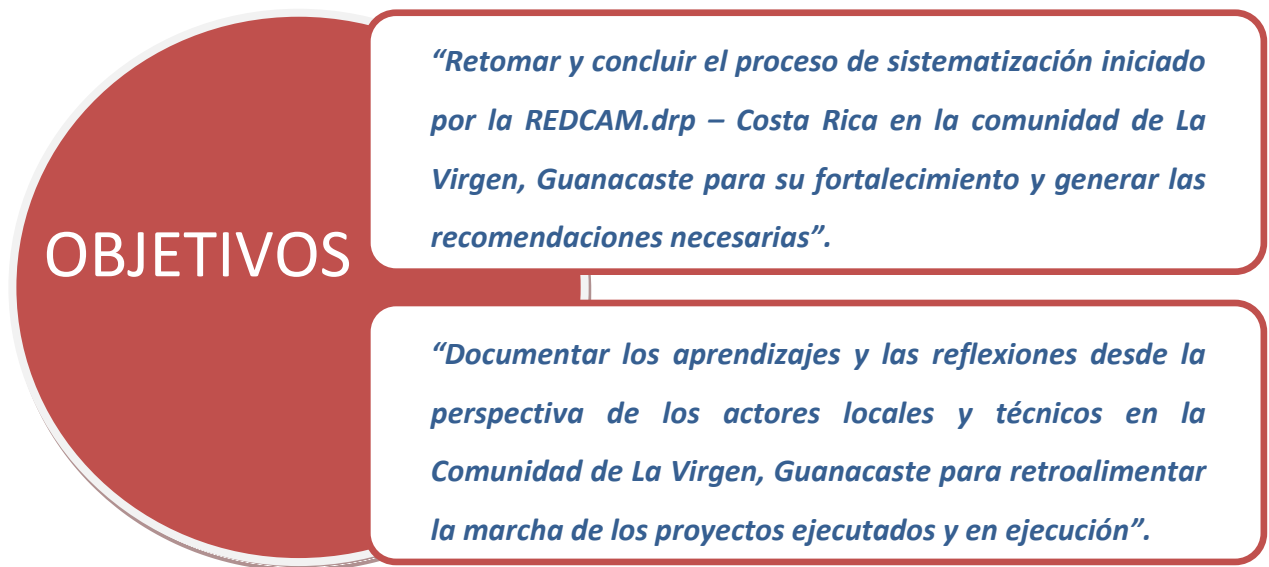


Figura 1 Objetivos generales de la sistematización del Proyecto La Virgen

Ambos objetivos marca definen algunos elementos que direccionaron el trabajo:

- El “objeto de sistematización” es el Proyecto La Virgen, pero este es entendido en términos y plazos más amplios que la donación de maquinaria que comprendió el proyecto inicial, sino que trasciende hasta la operación actual. Por esto, el tratamiento de la sistematización del Proyecto La Virgen y de la experiencia de operación llevó al equipo consultor a delimitar el período sistematización incluyendo desde el año 2005 hasta el primer semestre de 2011
- El equipo consultor en todo momento mantuvo presente la existencia y el aprovechamiento del ejercicio previo de recolección de información realizado en 2010 por la misma REDCAM-drp.
- El eje de aprendizaje contemplado en los objetivos es la “perspectiva de los actores locales y técnicos” quienes pasan a ser los principales participantes del proceso.

1.2.b. Delimitación de los procesos a sistematizar

Para esta sistematización se utilizarán las siguientes **categorías de procesos**, con sus correspondientes objetivos:

Tabla 1 Objetivos específicos de la sistematización en función de los procesos generales del Proyecto La Virgen

	PLANIFICACIÓN*	EJECUCIÓN*	EVALUACIÓN*
Objetivo específico	Conocer las prácticas de planificación de las instituciones participantes, la REDCAM.drp y la Asociación de Mujeres del Proyecto La Virgen.	Reconstruir la experiencia de ejecución del Proyecto La Virgen, identificando los principales hitos y factores determinantes de los resultados	Recuperar los aprendizajes y construir recomendaciones específicas con los participantes del Proyecto La Virgen

Fuente: CONEDSA, 2011

*El análisis de cada proceso contempla todos los ciclos y micro-ciclos del período sistematizado. Así por ejemplo, cuando hablemos de planificación, estaremos abordando todos los ejercicios de planificación que haya tenido la Asociación de Mujeres del Proyecto La Virgen o las instituciones de la REDCAM-drp, en proyecto específico (equipamiento, capacitación, construcción, diversificación, otros) a lo largo de todo el periodo de la sistematización

1.3. Metodología

Con el fin de recuperar la experiencia y el aprendizaje del Proyecto La Virgen se siguió la siguiente metodología, que incluyó revisión documental, un proceso de complementación de la información mediante entrevistas y dos grupos focales, posteriormente un procesamiento de la información y una metodología para el análisis crítico de resultados mediante un taller de lecciones aprendidas y recomendaciones. A continuación el detalle.



1.3.a. Revisión documental

Con el fin de conocer la razón del Proyecto La Virgen, sus alcances, contexto, identificar actores claves entre otras; se recurrió en primer lugar a la recopilación y revisión documental del Proyecto La Virgen. Se estudiaron los siguientes documentos disponibles:

- Programa de capacitación y dialogo de JICA
- Ficha con información de la REDCAM- drp Costa Rica
- Página de internet de la REDCAM.drp, que incluye los informes de los talleres de mejoramiento de vida
- Informe Final de Consultoría sobre las actividades de la REDCAM.drp
- Informe de avance de los proyectos piloto 2010
- Documento inicial del Proyecto La Virgen presentado a JICA en 2005
- Informe de avance del Proyecto La Virgen realizado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), abril del 2007
- Sistematización del proceso de capacitación en La Virgen, Santa Cecilia realizado por la UNED, 2011.
- Fichas de los proyectos piloto de la REDCAM.drp
- Documentos del ejercicio de sistematización realizado en octubre del 2010:
 - Cuestionario
 - Tabulación del cuestionario
 - Metodología de la sistematización
 - Agentes del taller de sistematización
 - Presentación de conceptos básicos de la sistematización

Como se mencionó previamente, el avance en sistematización de 2010 partió de un taller en el que se explicaron los pasos, contenido y procedimientos de la sistematización. Seguidamente se hizo un cuestionario de nueve preguntas dirigido particularmente a la comunidad, incluyendo: las asociadas al Proyecto La Virgen, ex socias del proyecto y personas que no tenían vínculo con el proyecto, esta sistematización no incluyó las percepciones de las instituciones de la REDCAM.drp, que participan del mismo, excepción de Ing. Heiner Murillo. Estas entrevistas se tabularon rescatando íntegramente algunas frases literales de las conversaciones.

Toda la documentación identificada sirvió para esta que esta consultoría no partiese de un vacío absoluto de información, sino que sigue que viene a complementar y enriquecer un trabajo previo de la red.

1.3.b. Complementación de la información

Con el fin de complementar la información citada anteriormente, el equipo consultor diseño tres cuestionarios para tres tipos de actores diferentes: 1. Miembros de REDCAM.drp, 2. Las instituciones que han intervenido en el Proyecto La Virgen sin ser parte de REDCAM-dpr; y 3. Las asociadas del Proyecto La Virgen (Ver Anexo N. 1), un cuarto grupo de actores son las ex socias de la Asociación de Mujeres, pero la sistematización previa recuperó esta información en 2010.

El cuestionario se dividió según los procesos anteriormente definidos: planificación, ejecución y evaluación. Las preguntas de los cuestionarios tenían como fin aportar nueva información al proceso, evitando la repetición de la sistematización anterior, y con ello el desgaste de los participantes.

Para la recopilación de esta información, se seleccionaron las técnicas de entrevista y el grupo focal:



- ***Grupo focal con instituciones***

El grupo focal se realizó el 12 de julio de 2011, en las instalaciones del Universidad Estatal a Distancia (UNED), con las instituciones de la REDCAM.drp, en donde también se aprovechó para extraer respuestas sobre la gestión específica de ciertas instituciones que han intervenido en el Proyecto La Virgen.



- ***Grupo focal con la organización***

Igualmente, en una visita acompañada se recurrió a la técnica de grupo focal para obtener el criterio colectivo de las integrantes de la Asociación de Mujeres, procurando hacer las preguntas de una forma popular para facilitar la comprensión y participación de las mismas.



- ***Entrevista personal***

En el caso de las entrevistas individualizadas, se aplicó el cuestionario a la directora del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), institución que interviene en la comunidad desde antes de iniciar el Proyecto La Virgen, sin que sea parte de la REDCAM-drp. También fue entrevistada la señora Irene Gutiérrez, presidenta de la Asociación de Mujeres, quien ha jugado un rol de liderazgo durante la mayor parte del trabajo de dicho grupo.

Una limitación en la complementación de la información fue el tiempo disponible para aplicar a más actores/instituciones el cuestionario.

1.3.c. Procesamiento de la información

El procesamiento de la información consistió en ordenar los hechos narrados en cada documento a partir de los documentos recopilados, así como la tabulación de las entrevistas en los tres procesos de la sistematización, de forma tal que se lograra “reconstruir la historia” y los principales hitos del proyecto

En el caso de la información primaria recuperada en las entrevistas y grupos focales, se tabularon en un documento en Excel las opiniones recogidas con el fin de obtener consensos y disensos a través de la visión de cada uno de los actores entrevistados (ver matrices de tabulación en versión digital en Anexo 2).

1.3.d Análisis crítico de resultados para el aprendizaje (taller)

Para realizar el análisis crítico de los resultados obtenidos en los pasos anteriores se realizó un *Taller de Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para el Mejoramiento*, el cual tenía por objetivos:

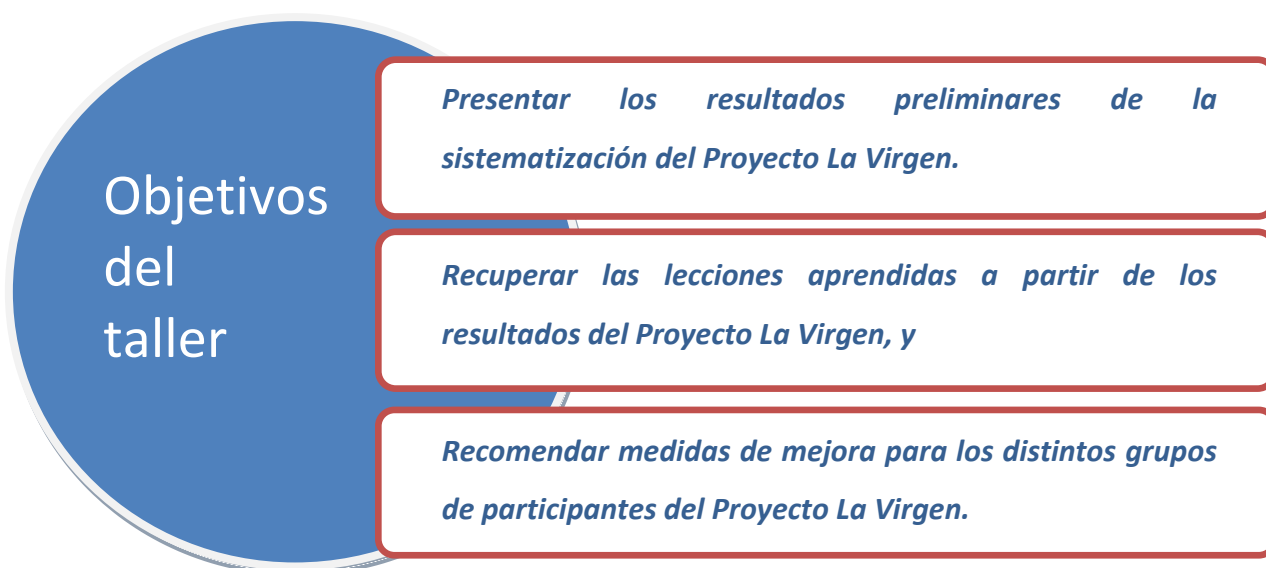


Figura 2 Objetivos del taller de lecciones aprendidas del Proyecto La Virgen



Este taller fue programado en coordinación con representantes de la REDCAM.drp para el día 28 de julio de 2011 (Ver Anexo N. 2 y 3). Para este taller se convocó a la RED Ampliada en donde participan representantes de las instituciones que han tenido o tienen alguna intervención en el Proyecto La Virgen. Se realizó en las instalaciones de la Dirección Regional del MAG y contó con la asistencia de miembros de la REDCAM.drp más los dos consultores que facilitaron el proceso.

Con el propósito de facilitar el análisis de los diferentes temas se conformaron tres grupos de trabajo, a los cuales se les asignó cada uno de los procesos de sistematización definidos.

Para la discusión grupal se dispuso de aproximadamente dos horas, en donde preguntas generadoras permitieron que los miembros de REDCAM recuperaran su aprendizaje mediante el uso una *Matriz de lecciones aprendidas* y recomendaciones a partir de resultados cualitativos que siguió el siguiente formato:

Tabla 2 Formato de la matriz de lecciones aprendidas y recomendaciones

PROCESO DE PLANIFICACIÓN/EJECUCIÓN/EVALUACIÓN			
TEMA	RESULTADO O EXPERIENCIA	LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN PARA MEJORA

Fuente: CONEDSA, 2011.

En la matriz se proveyeron previamente los resultados para cada uno de los procesos de la sistematización, a su vez clasificados por sub-temas, con el fin de que los participantes completen desde su percepción, las columnas correspondientes a la lección aprendida y recomendación para cada resultado.



Se esperaba que una vez completadas las matrices de trabajo se llevara a cabo una sesión plenaria donde cada grupo por medio de un relator, expusiera sus respuestas y compartiera con los participantes de los otros grupos sus valoraciones y recomendaciones. Sin embargo, por limitaciones de tiempo esta actividad no se pudo realizar. Aún así se tomaron todas las impresiones y se tabularon de forma íntegra los aportes de los equipos de trabajo en esta sistematización.



II. SITUACIÓN INICIAL: Antecedentes del proyecto “Integración de las Mujeres a la Economía Local de la Zona Norte”.

2.1. Caracterización del contexto

La localidad de La Virgen pertenece al distrito de Santa Cecilia del Cantón la Cruz en la provincia de Guanacaste, y se ubica a tan solo dos kilómetros de la frontera con territorio nicaragüense. Las 150 familias que conforman la comunidad se dedican principalmente a la producción agropecuaria para el consumo familiar y/o venta, y quienes no poseen un terreno cultivable laboran como peones en fincas privadas o parcelas de otras familias. La principal actividad agrícola desarrollada en la comunidad es la producción de granos básicos. (Mata, 2011).

Además, la población se encuentra dispersa de forma que no existen centros de población importantes. La estructura poblacional muestra una distribución similar al resto del país con un 50% de mujeres y hombres (Murillo, 2005), y a partir de las observaciones de campo se identifican múltiples vínculos entre la población local y pobladores o inmigrantes de origen nicaragüense, lo cual en definitiva conlleva un flujo cultural que construye identidades en ambas vías.

2.2. Problemática

Partiendo de la identificación de problemas realizada en el marco del Proyecto La Virgen inicial presentado por un ex-becario, en La Virgen se delimitaron los siguientes problemas:

- **Falta de una actividad económica preponderante:** las familias son dependientes de la actividad agrícola del frijol.
- **Falta de canales de comercialización:** la comercialización se realiza básicamente por medio de intermediarios, lo cual los hace depender de la especulación y el precio que estos fijen, además no tienen acceso a mercados centrales del país.



- **Falta de liderazgo y participación social:** no existe una organización que lidere propuestas de soluciones, aunado a una baja participación ciudadana.
- **Dispersión de la población:** la dispersión de la población imposibilita el proceso de integración de las comunidades así como actividades para el desarrollo. (Murillo, 2006)

Dicho lo anterior, en esta comunidad la necesidad primaria es el aumento y la diversificación de las fuentes de ingreso, lo cual ha afectado particularmente a las mujeres pues, aunque participan en los procesos productivos agropecuarios como parte del apoyo familiar, dicho aporte no ha sido reconocido como empleo careciendo de remuneración.



III. INTERVENCIÓN: Reconstrucción del proceso

En esta sección se recopila los resultados de la revisión documental y de las entrevistas realizadas al Proyecto La Virgen, a partir del trabajo con los miembros de la REDCAM.drp, otras instituciones públicas y la Asociación de Mujeres. Según los procesos definidos previamente los resultados se presentan divididos en:

- Proceso de planificación: de la incubación de la idea de proyecto a la organización
- Proceso de Ejecución: del acompañamiento institucional al crecimiento y la diversificación
- Proceso de Evaluación: identificando áreas de mejora

3.1. Proceso de planificación: de la incubación de la idea de proyecto a la organización

3.1.a. Nacimiento de una idea

En el año 2003, un grupo de mujeres de La Virgen participó en un proceso de capacitación en temáticas de género apoyado por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). Este proceso fue acompañado por dos practicantes españolas, quienes con respaldo de la Universidad de Costa Rica, hacían su trabajo de graduación en el país, y convivieron durante dos meses con el grupo hasta producir un documento en el cual se describe la dinámica social de las mujeres en su comunidad.

Estas capacitaciones marcan un hito en cuanto impulso a las mujeres a partir del reconocimiento de sus derechos, logrando que se sintieran empoderadas para proyectarse como mujeres productivas. Lo anterior, es identificado por las mujeres como el motivo de organizarse y así formar una Asociación de Mujeres, en donde desarrollaran actividades productivas-comerciales con el fin de mejorar su economía y la calidad familiar.

En un principio, las fundadoras de la Asociación de Mujeres quisieron trabajar junto a la asociación de hombres de la comunidad, sin embargo esto no fue posible debido al machismo prevalente. En un informe realizado por la Universidad Estatal a Distancia (UNED, 2011) se describen las principales retos que enfrentaron las mujeres a la hora de organizarse.

Retos iniciales

Las mujeres pioneras de la Asociación de Mujeres se enfrentaron con una serie de necesidades, entre ellas: falta de fuentes de empleo en el pueblo, falta de apoyo comunal y de instituciones gubernamentales o no gubernamentales, falta de equidad de género entre los habitantes del pueblo, falta de herramientas, equipo e infraestructura para trabajar, autoestima frágil, falta de autonomía y reconocimiento de la autoeficacia. (Mata 2011, p. 5).

Figura 3 Retos de partir en la organización de las mujeres de la comunidad de La Virgen

A pesar de las dificultades, un grupo inicial de mujeres decide agruparse y trabajar sin acompañamiento institucional por un período aproximado de dos años, hasta el momento en que logran contactar a otras instituciones públicas.

3.1.b. Definición del objetivo

El propósito de la participación de la REDCAM.drp en los proyectos comunitarios es replicar la metodología de mejoramiento de vida y generar una red por medio de la cual se reproduzcan las experiencias adquiridas.

Así, para el año 2005, como parte de la aplicación del enfoque mejoramiento de vida se diseñó un proyecto piloto en el cual se planteaba la necesidad de integración de las mujeres de la zona norte en la economía local. A partir de esto, se buscó una organización que cumpliera con: 1. nivel básico de organización; 2. un proyecto en situación de avance; y 3. necesidad del grupo que se ajustase al enfoque de trabajo.



Después del analizar cuatro organizaciones distintas, se eligió a la **Asociación de Mujeres Agroturística e Industrial de La Virgen**.

El **objetivo inicial**, que se mantiene vigente hasta hoy, planteado por la Asociación de Mujeres de La Virgen, es

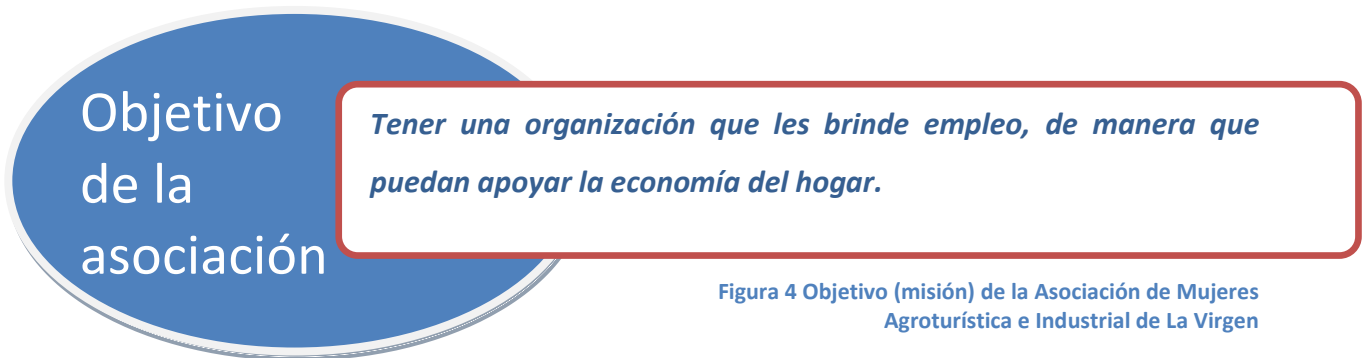


Figura 4 Objetivo (misión) de la Asociación de Mujeres Agroturística e Industrial de La Virgen

A partir de lo anterior, su **meta** inmediata fue **contar con una trilladora y un molino**, lo que para ellas significaba el primer motor de su desarrollo pues representaba la posibilidad de vender el arroz producido por sus familias con una primera agregación de valor, obteniendo con ello mayores ingresos, y facilitando las labores del hogar que tradicionalmente incluían el trabajo con el pilón para extraer el arroz.

Los objetivos que REDCAM.drp planteó en su proyecto de intervención en el Proyecto La Virgen, fueron dos, a saber:

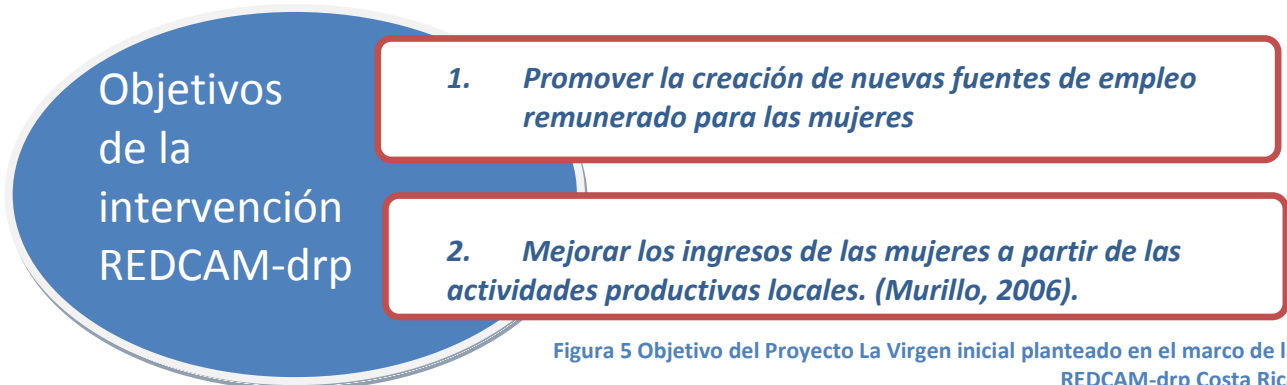


Figura 5 Objetivo del Proyecto La Virgen inicial planteado en el marco de la REDCAM-drp Costa Rica

El proyecto piloto definió algunos módulos y temas de capacitación para el fortalecimiento de la organización:

- Fortalecimiento de las organizaciones (3 talleres)
- Gestión y administración de los proyectos productivos (5 talleres)
- Organización para la formulación y negociación de proyectos (2 talleres)
- Organización y comercialización de productos agroindustriales (3 talleres)
- Manipulación de alimentos y manejo post cosecha (5 talleres). (Murillo, 2006).

En el informe de avance del 2010, se observa que las acciones de la REDCAM-drp, están siendo medidas con indicadores de producción (Ej: número de talleres, número de familias, número de reuniones, etc), lo cual limita conocer efectivamente los cambios con respecto la medición del mejoramiento de vida.

Como se desprende de la revisión documental, el documento de Proyecto La Virgen no tiene una mención específica a la metodología de mejoramiento de vida, aunque algunas de sus actividades podrían interpretarse como potencializadoras del mejoramiento de la comunidad.

A los objetivos del proyecto conjunto, se identifican estrategias institucionales de las entidades que participan en el Proyecto La Virgen y pudieron ser entrevistas. Un par de ejemplos:

- Para la UNED, el objetivo ha sido desarrollarlas como emprendedoras, mediante un cambio “desde adentro” la forma en la cual se ven a sí mismas como organización.
- El objetivo del INAMU como institución es la vinculación interinstitucional de forma estratégica para las mujeres. En el Proyecto La Virgen, el objetivo fue organizarlas.

En ese sentido, las diferentes intervenciones, guardan una sincronía en el objetivo general que es en el tema económico. Sin embargo, a pesar de que el Proyecto La Virgen ha contado con una cantidad considerable de instituciones, los procesos de planificación interinstitucional no reflejan el establecimiento de intervenciones o acciones coordinadas para incidir en el Proyecto La Virgen.



3.1.c. Recursos iniciales

En lo que respecta a los recursos iniciales de la Asociación de Mujeres, sin bien ellas reconocen que no tenían conocimiento sobre mejoramiento de vida, las mujeres de la comunidad de la Virgen recurrieron a la identificación de sus propios medios y habilidades:

- Tierras de origen (patrimonio) personal o familiar que aprovecharon dividiéndose en grupos para el trabajo
- Producción y ventas de productos alimenticios caseros, ropa y rifas

Los ingresos generados en estas actividades eran agrupados y distribuidos de forma equitativa entre todas las miembros de la agrupación. Además, las mujeres reconocen como un “recurso” inicial el empoderamiento que recibieron por parte de los talleres brindados por el INAMU.

Con respecto a los recursos económicos, se contó con el apoyo inicial de JICA cuando se seleccionó a la Asociación de Mujeres para el proyecto piloto de mejoramiento de vida, con este apoyo se compró la trilladora y el molino (uno de los objetivos centrales de la Asociación de Mujeres).



Posteriormente, también contaron con la donación por parte de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) por la suma de tres millones de colones, que sirvió como capital semilla y la compra de una tercera maquina.

Sin embargo, situaciones como la ausencia de infraestructura adecuada para el resguardo del equipamiento donado, o la ausencia de recursos para efectos de mantenimiento pusieron en riesgo la concreción o la sostenibilidad de dichos activos.

3.1.d. Organización

En un inicio, las mujeres trataron de integrarse a una asociación preexistente de hombres productores de la comunidad. No obstante, su plena integración no se logró por el machismo existente en esa asociación y en general en la comunidad (Mata, 2011).

La Asociación de Mujeres se formalizó legalmente en el año 2005, con la colaboración del IDA, mediante la implementación del Plan de Superación de la Pobreza Vida Nueva. La Asociación de Mujeres de La Virgen inició con 33 mujeres miembros, pero actualmente la Asociación de Mujeres está conformada por dieciséis mujeres y un hombre (viudo de una de las mujeres que fundó la organización). Representando esto una disminución del 50% de sus asociadas. No obstante, al día de hoy la Asociación de Mujeres continua trabajando en tanto la asociación de hombres de la comunidad se encuentra prácticamente inactiva.

La agrupación se ha organizado mediante una junta directiva, la cual convoca las reuniones, hay una secretaria que lleva las actas y una tesorera que administra los recursos. Realizan reuniones semanalmente o cada quince días, y mensualmente se hace una reunión de rendición de cuentas de la junta directiva a la totalidad de la Asociación de Mujeres, pues experiencias del



pasado (como la pérdida de una cantidad de dinero) han llevado a aplicar estos métodos periódicos para brindar transparencia a su gestión.

Para la producción agropecuaria, la Asociación de Mujeres se organiza definiendo roles de trabajo (se asigna al hombre el trabajo con la trilladora, y según un rol predefinido alguna miembra le asiste). Sin embargo, la falta de cumplimiento y compromiso por parte de algunas miembras es señalado como un factor de desmotivación.



La presencia de una presidenta con un fuerte liderazgo se considera, por parte de las mujeres, clave para el avance de la Asociación de Mujeres, en momentos donde la presidencia de la asociación no estuvo a cargo de la líder inicial del Proyecto La Virgen, el grupo mostró lentitud en la toma de decisiones, lo que llevó a una posterior restitución de la presidenta inicial en el cargo, lo cual demuestra que el liderazgo de la Asociación de Mujeres sigue estando personalizado.

3.2. Proceso de ejecución: del acompañamiento institucional al crecimiento y la diversificación

3.2.a. Etapas del Proyecto La Virgen

En el proceso de ejecución del Proyecto La Virgen, se pueden identificar etapas de desarrollo del mismo, en ese sentido, se comparan las identificadas por la REDCAM.drp y la Asociación de Mujeres en el siguiente cuadro:

Tabla 3 Etapas de intervención y gestión en el Proyecto La Virgen

Etapas del proyecto piloto. REDCAM.DRP	Etapas de la Asociación de Mujeres La Virgen
Etapa I. Compra del equipo, capacitaciones y formalización de la organización.	Etapa I. Siembra
Etapa II. Talleres de mejoramiento de vida con la comunidad.	Etapa II. Equipamiento
	Etapa III. Local
	Etapa IV. Formalización de la organización como asociación con su respectiva cédula jurídica.
	Etapa V. Diversificación tanto en producción, servicios (turismo) como en capacitaciones recibidas

Fuente: Elaborado a partir de la revisión documental y las entrevistas CONEDSA, 2011.

Las etapas de intervención reconocidas por la REDCAM.drp, refieren al mismo proceso del proyecto piloto, mientras la Asociación de Mujeres lo ve como un proceso más largo hasta el momento en el que se encuentran actualmente.

El aporte interinstitucional ha sido tan diverso como los problemas que ha Asociación de Mujeres y su comunidad. No obstante, miembros/as de las instituciones reconocen que su oferta y su participación han sido discontinuas y reactivas en función de las demandas específicas de la asociación, sin ofertar una intervención integral e intensiva como red.



Sobre los talleres de mejoramiento de vida, las mujeres reconocen que les ha sido de utilidad para trabajar en equipo en sus familias, ejemplo de ello es que mientras las mujeres atienden las reuniones de la Asociación de Mujeres los esposos cuidan los hijos; además han aprendido a economizar los recursos del hogar, sin embargo no han podido llevar el enfoque KAIZEN al trabajo de la asociación.

3.2.b. Apoyo institucional y de la REDCAM.DRP

El Proyecto La Virgen ha contado con el apoyo de diversas instituciones que inicialmente no participaban de la REDCAM-drp, las cuales han tenido múltiples intervenciones con el grupo de mujeres. Estas Instituciones se han sumado a las actividades propias de la REDCAM.drp y se han apropiado con el tiempo de la metodología de mejoramiento de vida.



Estos aportes institucionales recibidos por el Proyecto La Virgen se describen brevemente en la tabla 4:

Tabla 4 Aportes del acompañamiento institucional hacia el Proyecto La Virgen

INSTITUCIÓN	APORTE
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Mixto de Ayuda Social 	Apoyo con el programa de ideas productivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de las Mujeres 	Brindó capacitación en derechos de las mujeres y ha promovido la participación de la Asociación de Mujeres en distintas ferias
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto de Desarrollo Agrario de Costa Rica 	Colaboró en la legalización de la organización, en el marco de la implementación del Plan Vida Nueva, en 2005.
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Aprendizaje 	Les dio capacitación en el manejo de libros de actas, hidroponía, mercadeo, administración y producción; en total nueve cursos para la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización Panamericana de la Salud 	Les ayudó con un capital semilla de tres millones de colones, con lo que obtuvieron una tercera maquina.
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Salud 	Facilito la gestión de los aportes de OPS.
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Agricultura y Ganadería 	Es una de las organizaciones más presentes en la comunidad, dado que la mayoría de ex becarios trabajan en la institución; el aporte de los mismos ha estado en transporte a ferias empresariales y talleres de mejoramiento de vida.
<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Estatal a Distancia 	Ha dado capacitaciones psicoafectivas ² , con el objetivo de mejorar la organización de la microempresa por medio de un proceso de sensibilización psico-afectiva que fomente el mejoramiento individual y colectivo de las capacidades humanas de sus miembros (as) y el de sus familias.
<ul style="list-style-type: none"> • Visión Mundial 	Realizó una donación de gallinas e incubadoras.
<ul style="list-style-type: none"> • Universidad EARTH 	Desarrolló un taller en clasificación de los desechos.
<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de La Cruz 	Donó alcantarillas.

Fuente: Elaborado a partir de la revisión documental y las entrevistas CONEDSA, 2011.

²Los temas desarrollados: motivación, actitud, análisis FODA de la asociación, principios de una organización, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva, resolución de conflictos, roles, inteligencias múltiples, estrategias para el éxito, apertura al cambio, emprendedurismo, planificación participativa, gung ho, violencia de género, derechos de la mujer, autoestima, identidad femenina, inteligencia emocional, valores, manejo de límites con los hijos, dinámica familiar, perdón y elaboración de sentimientos.



Un hecho significativo, que incide en la vinculación o participación institucional en el Proyecto La Virgen y la Asociación de Mujeres, fue haber incorporado el proyecto piloto dentro de distintos programas, algunos de ellos de nivel regional y otros institucionales:



Figura 6 Iniciativas regionales e institucionales que han enmarcado la ejecución del Proyecto La Virgen

Estas iniciativas representan un compromiso institucional por darle seguimiento al Proyecto La Virgen desde la plataforma institucional con el acompañamiento de otros actores como el Comité Cantonal de Desarrollo y la Municipalidad, y de la misma Asociación de Mujeres. No obstante, los aportes de estos programas no son claramente integrados o reflejados en los instrumentos de planificación de la RED.

En ese sentido, el aporte interinstitucional ha permitido visualizar la diversidad de problemas que han enfrentado las mujeres de esta comunidad. Pero, las mismas instituciones reconocen que esta participación han sido reactiva a las necesidades planteadas desde la Asociación de Mujeres, no llegando a ser un intervención sostenida en el tiempo, con ausencia de seguimiento en muchos casos.

³Cabe destacar que muchas de estas instituciones participan en conjunto a partir del Programa de Desarrollo Rural en la Región Chorotega.



Intervenciones tendientes al empoderamiento como las realizadas por UNED, el INAMU y otras instituciones, son positivamente reconocidas por las miembras de la Asociación de Mujeres, quienes ven un cambio positivo en el área psicoafectiva de las primeras participantes. No obstante, las mujeres mayores del grupo reconocen que ha costado replicar ese efecto en otras miembras más jóvenes.

La mayoría de los/as representantes institucionales, reconocen que han encontrado en la REDCAM.drp socios estratégicos para llevar a cabo proyectos de desarrollo rural, lo cual ha significado un beneficio para las instituciones. En algunos casos, el involucramiento institucional ha disminuido en la comunidad de La Virgen; pero rescatan que algunos/as funcionarios/as se han involucrado y se mantienen acompañando las labores de la REDCAM-drp a título personal.

Otra contribución destacada positivamente por la Asociación de Mujeres y las instituciones, es la presencia de voluntarios japoneses, los cuales son especialistas en el enfoque de mejoramiento de vida y quienes además han llenado vacíos de las capacidades institucionales

3.2.c. Toma de decisiones

El grupo de mujeres reconoce que en el pasado, existía muy poca participación pues las mujeres no hablaban, de esta manera las decisiones se concentraban, y la participación se reducía a asumir las funciones de trabajo asignadas (este resultado se retoma de la sistematización de octubre, 2010).

Actualmente, las entrevistas dejaron ver que la junta directiva de la Asociación de Mujeres, cumple un papel más activo en la toma de decisiones permitiendo que otras miembras de la junta directiva lleven ideas al grupo de mujeres y juntas consensuan acuerdos.

3.2.d. Disponibilidad de recursos

Los momentos de mayor limitación de recursos han sido abordados por la Asociación de Mujeres mediante donaciones y la venta de sus productos, rifas e incluso con el aporte de sus esposos (en mano de obra). Actualmente el capital acumulado a la fecha es de alrededor de 700.000 mil colones, el cual han decidido capitalizarlo en tanto puedan recurrir a otros recursos para subsanar gastos ordinarios.

Con las actividades de generación de recursos anteriormente citados se alcanzó la compra de un terreno, el levantamiento de una primer local donde guardar las maquinas, y su ampliación para tener un rancho y una soda para el proyecto de turismo.



Respecto a las instituciones públicas participantes en la REDCAM-drp, éstas dependen de los programas ordinarios de su institución para apoyar al Proyecto La Virgen, pues no cuentan con los recursos económicos exclusivos para tal fin.

Adicionalmente, una limitación puntual expresada por la representante del INAMU, es que la Municipalidad de La Cruz no cuenta con Oficina de la Mujer lo cual hace que la dirección regional de Guanacaste deba atender los requerimiento/ demandas con los escasos recursos muy limitados.

3.2.e. Crecimiento y diversificación

La Asociación de Mujeres se dedica a la producción, empaque y venta de granos básicos como: arroz, frijoles y maíz. A su vez, producen derivados del maíz como pinol, pinolillo, rosquillas, tortillas, tortillas dulces, empanadas, tamal asado, tamales, arroz de maíz, entre otros; y



periódicamente realizan ventas de rifas y ropa usada. El avance del Proyecto La Virgen ha sido sostenido por parte de la agrupación local.

Hoy las mujeres del Proyecto La Virgen incursionan en el turismo rural impulsado por la UNED, para lo cual han dispuesto de un mirador del cual se puede observar el Lago de Nicaragua. Además comercializan sus productos en ferias del agricultor en Santa Cecilia, La Cruz y Liberia con una marca propia.

Después de seis años, con las facilidades que brindaron las instituciones y el impulso de las mujeres se ha podido crear una cadena productiva la cual ha significado el empleo de 17 miembros de la Asociación de Mujeres y por ende sus familias.

3.3. Proceso de evaluación: identificando áreas de mejora

3.3.a. Valor de trabajar con una organización compuesta por mujeres

El Proyecto La Virgen consiste en la integración de las mujeres a la economía local y empleo, en ese sentido, las mujeres reconocen que el proyecto ha permitido hacer visible el trabajo que las mujeres realizan creando espacios de trabajo en la vida económica, buscando la remuneración del mismo para las mujeres, en lo justifican la selección de un grupo formado únicamente de mujeres.

Según las miembras de la Asociación de Mujeres, la conformación de la organización con sólo mujeres ha dado un valor agregado a la autoestima de las mismas; además les ha ayudado a comprender bajo un mismo lenguaje sus necesidades y salir del esquema machista tradicional.

Las mujeres de la asociación, reconocen que el mayor reto de estar compuestas por mujeres, han sido los trabajos muy pesados como el uso de la maquinaria o la construcción, en donde se ha requerido el apoyo de hombres de la comunidad.

3.3.b. Logros del Proyecto La Virgen

Al mirar hacia atrás las asociadas reconocen que su trabajo les ha brindado logros materiales y personales, dentro de los cuales se encuentran:

- Han demostrado que son buenas productoras
- Ha mejorado su autoestima, y hoy se siente más seguras, no sólo en la producción sino en su comunicación, de forma que han perdido el miedo de hablar y a desenvolverse en público.
- El hecho de que “salgan del hogar” les ha generado empoderamiento.
- La obtención del equipo, terreno y local
- El contar con las maquinas, ha reducido el tiempo de producción y más bien tienen productos para consumo familiar y también para la venta.
- Los esposos apoyan más a las mujeres asociadas.

De forma general e incluyendo a las instituciones públicas; entre los logros se rescata que las instituciones han encontrado en la Red socios estratégicos para la solución de los problemas de la región.

3.3.c. Retos visualizados para el Proyecto La Virgen

Sobre los retos que identifican las asociadas están:

- Incrementar el compromiso de las asociadas con los roles de trabajo
- Mejorar la comunicación
- Entender al turista para que este llegue a conocer el lugar
- Pintar el local
- Acondicionar la cocina con un horno, para hacer repostería
- Instalar un servicio sanitario
- Tener un terreno e infraestructura para una bodega de almacenaje
- Construir la Asociación de Mujeres en una empresa



Al proyectar los retos del Proyecto La Virgen, las instituciones de la RED identifican:

- La necesidad de transitar desde un liderazgo centralizado hacia uno colectivo.
- La organización está aún débil.
- Aún se requiere de un capital semilla pero ninguna institución tiene recursos para ese tipo de acompañamiento.
- Se requiere reforzar el trabajo relacionado con la actitud de las mujeres, y en la implementación de las capacitaciones.
- Es necesario clarificar y coordinar la intervención de cada institución en función de las necesidades de la Asociación de Mujeres.

3.3.d. Sostenibilidad del Proyecto La Virgen

Las miembras del Proyecto La Virgen, reconocen que ocho años después de haber iniciado su emprendimientos han mostrado el compromiso con el proyecto, y aunque hay áreas donde necesitan el acompañamiento institucional, han previsto que en caso de una retirada de las instituciones o la salida de la misma líder del proyecto todas las demás seguirán adelante, pues consideran que ya se han apropiado del mismo. En tal caso consideran que el avance sería más lento pero que igual lo lograrían.

Las instituciones públicas reconocen que para que se dé una retirada del Proyecto La Virgen se requiere haber tenido un proceso planificado interinstitucional como resultado de una evaluación profunda, y actualmente no se ha realizado ni pensado ninguno de esos procesos.

3.3.e. Identificación preliminar de áreas de mejora

Las mujeres de la asociación, reconocen como necesario trabajar en el compromiso y puntualidad de las asociadas, así como en ser abiertas y sinceras entre todas las miembras del grupo, especialmente en la solución de diferencias, en el manejo de las finanzas y el manejo de los libros de actas.



Admiten, que si bien se ha avanzado en la comunicación verbal y escrita la misma debe de potencializarse más por las mismas asociadas, así como en la actitud de la Asociación de Mujeres para apropiarse de las capacitaciones y ponerlas en práctica.

A partir del ofrecimiento de una infraestructura (edificio) que no fue concretada para la Asociación de Mujeres por parte de JICA, las representantes de la asociación consideran que la cooperación internacional debe ser más prudente y responsable al realizar ofrecimiento y crear expectativas en las comunidades.

Las instituciones participantes, reconocen el reto de convertir la Asociación de Mujeres en una micro empresa (esta es la visión de la UNED y otros profesionales de la REDCAM.drp), dado que la idea es la generación de ganancias y empleo, sin embargo este nuevo norte podría alejarse del objetivo inicial de la REDCAM.drp, pues el enfoque es tomar comunidades rurales con mala calidad de vida y hacerlas que generen procesos de cambio productivos (como personas, familia y comunidad).

Representantes institucionales han observado que la metodología de Mejoramiento de Vida promueve actitudes individuales y comunitarias, sin embargo en muchas ocasiones el accionar institucional no ha potenciado a todos las miembros de la organización debido al aprovechamiento del liderazgo personal que existen en la organización. Por ello se hace necesario invertir más en la construcción de liderazgos colectivos en la organización.



IV. ANÁLISIS DE LA SITUACION FINAL

A partir del Taller de Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para el Mejoramiento, realizado con la Red Ampliada el 28 de julio del 2011., los participantes recuperaron lecciones aprendidas con base en los resultados, y la identificación de factores determinantes de esos resultados y lo visualización de posibilidades de mejora.

A continuación, se detallan puntualmente los principales aprendizajes y recomendaciones, sin embargo se incluyen en el Anexo N. 4 las matrices de trabajo utilizadas los equipo con la totalidad del trabajo realizado en el taller.

4.1. Lecciones aprendidas

4.1.a. Proceso de planificación

- La intervención interinstitucional (principalmente la capacitación), abre una visión diferente de las posibilidades y capacidades de la mujeres para ver hacia el futuro.
- Los indicadores de producción, han sido insuficientes para medir el enfoque de Mejoramiento de Vida.
- Un plan interinstitucional de atención permitiría maximizar los recursos, y satisfacer las necesidades de la comunidad.
- El grupo de mujeres fue ejemplo de SEIKATSU KAIZEN al identificar opciones y medios para el mejoramiento de vida.
- Las mujeres demuestran ser más disciplinadas y constantes para buscar alternativas que mejoren la calidad de vida.



- Algunos vínculos de la organización se mantienen débiles a pesar de las capacitaciones. Falta equiparar el compromiso de todas las personas que integran la Asociación de Mujeres.
- El liderazgo es importante, pero puede ser un problema depender de una sola líder.

4.1.b. Proceso de ejecución

- El proceso de vinculación institucional en distintos momentos no facilitó la planificación de una oferta institucional de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Las instituciones deben procurar el seguimiento a cada una de las etapas de talleres de mejoramiento.
- Se requiere profundizar en los temas de empoderamiento de las mujeres para que las integrantes del grupo obtengan el mismo nivel de desenvolvimiento y liderazgo.
- Un punto que puede ser potenciado en el futuro, es que la organización y las instituciones valoran el apoyo de los voluntarios japoneses por sus conocimientos.
- A pesar de no ser política institucional o sectorial el enfoque de Mejoramiento de Vida, ha permitido a las instituciones apoyar de forma más integral a la organización local.
- La ausencia de la Oficina de la Mujer en la comunidad de la Cruz incide en que el apoyo hacia situaciones de género sea intermitente.
- El asesoramiento de la REDCAM-dpr, ha sido importante para la generación de ingresos de la Asociación de Mujeres.

4.1.c. Proceso de evaluación

- Las capacitaciones e intervenciones en temas de desarrollo y temática de género ha sido valiosas, y muestran resultados concretos en el fortalecimiento de una organización de mujeres.
- Es importante promover la creación de alianzas pero en el marco de acciones planificadas
- Las mujeres son críticas de su organización al reconocer las áreas de mejora, de ahí la relevancia de incorporar su criterio desde el diseño de la intervención inter-institucional



- Las mismas instituciones promueven el liderazgo centralizado, y en contraste con el enfoque de mejoramiento de vida, todavía hay rasgos de un paternalismo estatal.
- No se cuenta con un registro que permita cuantificar la inversión del aporte institucional (recursos humanos, económicos, materiales y técnicos), pero esto sería valioso para analizar los costos y planificar posteriores intervenciones.
- Un proceso planificado de intervenciones debería –en aplicación del enfoque de mejoramiento de vida- aprovechar los recursos locales para potenciar los logros obtenidos.
- El proceso de capacitación les ha permitido desarrollar capacidades y compartirlos.
- El hecho de que existan objetivos institucionales contrapuestos, o al menos no conciliados, en la intervención del Proyecto La Virgen refleja una deficiente conceptualización del mismo
- Los ofrecimientos y expectativas que se crean en la comunidad deben ser realistas y de forma que no se mine la confianza en las instituciones participantes

4.2. Recomendaciones de mejora

4.2.a. Proceso de planificación

- Debe continuar la intervención interinstitucional, pero dirigida al desarrollo empresarial y despertar las capacidades de autogestión de la Asociación de Mujeres.
- Se deben incorporar indicadores que permitan medir el Proyecto de Mejoramiento de Vida del Proyecto la Virgen y por ende el desempeño de la REDCAM-drp con este tema.
- Se propone elaborar un Plan de Atención Interinstitucional para la comunidad, con su participación
- Incorporar al trabajo la promoción de un liderazgo participativo de acuerdo a las capacidades de cada una de las personas del grupo.
- Es necesario fortalecer la parte motivacional, capacitación y apertura de la Asociación de Mujeres a nuevas miembros líderes de la comunidad.
- La Asociación de Mujeres debe procurar la reglamentación y seguimiento de sus procedimientos, para el seguimiento de su gestión.

4.2.b. Proceso de ejecución

- Al finalizar cada taller o capacitación se debe brindar un seguimiento activo para identificar la aplicación de resultados
- Debe ser la REDCAM-drp, el espacio para planificar y distribuir responsabilidades de las instituciones participantes, planificar la intervención a la organización de forma integral.
- Se recomienda dar continuidad y renovar el convenio de colaboración Japonesa con JICA.
- La REDCAM-drp debe valorar las posibilidades de incidir en el nivel político para que se convierta el enfoque de mejoramiento de vida una política institucionalizada.
- Gestionar ante el gobierno local la apertura de la Oficina de la Mujer que apoye el desarrollo de este cantón con bajo índice de desarrollo social.
- Se deben mejorar todas las actividades productivas que realiza la Asociación de Mujeres y diseñar un proyecto que permitan trascender del enfoque de Mejoramiento de Vida aplicado para el desarrollo comunal hacia el KAIZEN en la operación de las actividades productivas y comerciales de la Asociación de Mujeres.
- Deben incorporarse a las parejas al proceso de sensibilización y de equidad de género.





4.2.c. Proceso de evaluación

- Para las siguientes fases de intervención debe definirse en forma clara el problema a resolver a partir de un diagnóstico, y una vinculación de los objetivos de la REDCAM-drp y la Asociación de Mujeres.
- Los miembros de REDCAM-drp deben revisar sus prácticas institucionales para no crear dependencia en las organizaciones locales.
- A partir del ofrecimiento de una infraestructura (edificio) que no fue concretada para la Asociación de Mujeres, las instituciones y agencias de cooperación deberán ser más prudente y responsable al realizar ofrecimiento y crear expectativas en las comunidades.
- Elaborar y aplicar un plan de acción conjunto que solvete las necesidades identificadas y que permita:
 - Tomar en cuenta a todas las socias para que desarrollen su liderazgo.
 - Potencializar las habilidades
 - Apoyar en gestiones financieras para obtener capital semilla.
 - Que las capacitaciones sean prácticas y que respondan a su cotidianeidad.
 - Que cada institución se comprometa con acciones de acuerdo a sus competencias.

V. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Tomando como base las lecciones aprendidas y recomendaciones realizadas por los grupos de la RED Ampliada, y como un trabajo de síntesis el equipo consultor obtiene las siguientes conclusiones y reflexiones, que podría ser de provecho para el trabajo que tiene por delante la REDCAM-drp

El Proyecto La Virgen tiene varios elementos que la han hecho exitosa:

- La pro actividad de las mujeres de La Virgen,
- La intervención interinstitucional con la que han contado y
- La aplicación de metodologías de desarrollo independientes a los esquemas tradicionales.

Estas tres características, han llevado a las mismas asociadas a un buen nivel de empoderamiento que les permite ser multiplicadoras del desarrollo, al punto que ellas se sienten capacitadas para apoyar y compartir conocimientos con otras organizaciones locales vecinas, y esto debe ser aprovechado. Un ejemplo de esto, es que ellas han llevado su experiencia hasta grupo de mujeres en La Garita, y cotidianamente realizan esa misma labora en conversaciones con otras mujeres de la comunidad.

Se reconocen en particular tres áreas de trabajo en donde la RED puede avanzar de forma positiva:

1. Fomentar a partir de la experiencia nuevos liderazgos, dentro y fuera de la organización, creando capacidades en todas las asociadas para impulsar el desarrollo de la organización⁴, convirtiéndolas en verdaderas reproductoras del modelo para otros proyectos comunitarios.

⁴Cabe mencionar que el INAMU estaría interesado en apoyar este proceso, según la entrevista con la Directora Regional del INAMU.



2. Mejorar en la gestión administrativa-financiera de la Asociación de Mujeres para que consolide la diversificación de actividades generadoras de ingresos.
3. Construir una propuesta que focalice e integre en tiempo y espacio los aportes institucionales. Para ello, se sugiere que la REDCAM.drp, a partir de las necesidades que las mujeres reconozcan, de manera que las instituciones sean “socias” y no sean vistas únicamente como “proveedoras”.

Algunos elementos recomendados que pueden ser valorados por la REDCAM-drp en esta planificación serían:

- Acciones conjuntas entre dos o más instituciones, de forma que el plan no se limite a la suma de acciones separadas de cada institución
- Definir un registro diferenciado de los recursos humanos-económicos-materiales de los aportes institucionales
- Planificar un proceso de intervención con metas, indicadores y plazos claros que concilie/entronque el aporte de las diferentes instituciones con las metas de la Asociación de Mujeres misma bajo un enfoque de mejoramiento de vida, de forma que se pueda medir la intervención.
- Valorar la incorporación de otras instituciones públicas a la RED Ampliada para poder atender todas las necesidades de la Asociación de Mujeres y la comunidad
- Valorar la utilización de fuentes de cooperación internacional complementarias ante la ausencia de recursos
- Bajo un enfoque de “socios” se establezcan mecanismos de rendición de cuentas en dos direcciones: de las instituciones hacia la Asociación de Mujeres y la comunidad, y viceversa.

Finalmente, se recomienda a JICA que valore la posibilidad de realizar una intervención más sostenida para la aplicación del enfoque de mejoramiento de vida, valorando para ello hacerse acompañar de otras fuentes de cooperación presentes en la región, y direccionados por los principios establecidos en la Declaración de Paris sobre la Eficiencia de la Ayuda al Desarrollo.

FUENTES CONSULTADAS

Documentos:

IICA (2010). PPT. Metodología: Sistematización de experiencias locales de desarrollo.

JICA. Programa de capacitación y dialogo. JICA

Montero, R. (2011). Informe Final de Consultoría: Reporte de actividades de la Red Nacional para el Desarrollo Rural Participativo 2005-2010. JICA

Mata, Z (2011). Sistematización del proceso de capacitación en La Virgen, Santa Cecilia (2007-2011). UNED.

Murillo, H (2005). Documento de proyecto Integración de las mujeres a la Economía Local de la Zona Norte. Presentado a JICA.

Murillo, H (2007). Informe de proyecto Incorporación de la Mujer a la economía Local de la Zona Norte. Ministerio de Agricultura y Ganadería.

OECD (2006). Declaración de Paris sobre la Eficiencia de la Ayuda al Desarrollo Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>

REDCAM.drp(2011). Página de internet de la REDCAM.drp. Disponible en: <http://redcam-drp.org/>

_____. (2010). Informe de avance al año 2010 de los proyectos piloto. REDCAM.drp

_____. Costa Rica REDCAM Country Information. REDCAM

_____. Costa Rica REDCAM Country Information: Proyecto Piloto Mejoramiento de Vida: Comunidad de Belice.

_____. Costa Rica REDCAM Country Information: Producción Agrícola diversificada sostenible de la Asociación de Mujeres Protectoras del Ambiente Salud y Vida de Buena Vista de Guatuso.

_____. Costa Rica REDCAM Country Information: Integración de los productores de Coope Pueblo Nuevo R.L. al modelo de cadena productiva regional.

_____. Costa Rica REDCAM Country Information: Integración De La Mujeres A La Economía Local De La Zona Norte.



_____. (2010). PPT: Sistematización Experiencia del Proyecto Integración de Las Mujeres a la Economía Local en La Virgen. Santa Cecilia, La Cruz, Guanacaste.

_____. (2010). Cuestionario de sistematización La Virgen.

_____. (2010). Información encuestas La Virgen.

_____. (2010). Agenda y guías de trabajo: Sistematización de la experiencia de Proyecto Piloto La Virgen.

Samper, M (2010). PPT. Conceptos Básicos para la sistematización

Vásquez, O (2010). PPT: Red Centro América, República Dominicana y México para el Desarrollo Rural Participativo. CAPÍTULO: COSTA RICA. Liberia Guanacaste

Entrevistas:

Carballo, M (13 de julio del 2011). Sistematización del proyecto de “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de La Virgen, Santa Cecilia”.INAMU (J.L Bermúdez y M. Acosta Entrevistadores).

Dalorzo, R; Valera, V; Benavides, A; Ortiz, ; Montiel, J.M;Matsumoto, S; Murillo, H; Camacho, L; Araya, M; Duarte, M; Mata, Z; Barrantes, O (12 de julio del 2011). Sistematización del proyecto de “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de La Virgen, Santa Cecilia”.RED-AMPLIADA (J.L Bermúdez y M. Acosta Entrevistadores).

Gutiérrez, I (13 de julio del 2011). Sistematización del proyecto de “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de La Virgen, Santa Cecilia”.Asociación de Mujeres (M. Acosta Entrevistadora).

Rojas, C; Cortés, B; Arias, C; Madrigal, T; Chan, R; Castro, M; Rosa Julia; López, N; Chavarría, A; Bustos, M; García, D; Hernández, A. (13 de julio del 2011). Sistematización del proyecto de “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de La Virgen, Santa Cecilia”.Asociación de Mujeres (J.L Bermúdez Entrevistador).

ANEXOS

1. Cuestionarios de entrevista

CUESTIONARIO 1: PARA ASOCIADAS

Datos de referencia

Fecha		Hora		Código	REDCAM-
Nombre entrevistador					
Nombre entrevistado					
Organización y puesto		Referencias de contacto	Tel.:		

I. Planificación

Objetivo 1.	Conocer las actividades de planificación de la organización	
1.1 ¿Cómo nace el proyecto de las mujeres de la Virgen?	1.1R/ 1.1.1 ¿Quiénes expresaron la necesidad del proyecto? R/ 1.1.2 ¿Cuándo comienzan a buscar una solución para el problema? Indicar el periodo R/	
1.2 ¿Cuál fue el objetivo inicial que se planteó la organización?	1.2 R/ 1.2.1 ¿Se mantiene ese objetivo o ha tenido que cambiar? Si: ___ No:___ ¿Por qué?	
1.3 ¿Cómo se organizó el grupo para dar inicio al proyecto?	1.3 R/ 1.3.1 Describa su rol dentro del proyecto R/	



Objetivo 1.	Conocer las actividades de planificación de la organización
<p>1.4 ¿Con qué recursos iniciales contaban para desarrollar el proyecto?</p>	<p>1.4 R/</p> <p>¿Descubrieron capacidades/habilidades/destrezas individuales y grupales que podrían ser útiles para iniciar el proyecto? Si: ____ No: ____ ¿Cuáles? _____ R/</p> <p>Identificaron inicialmente alguna oportunidad de obtener recursos o apoyo técnico fuera de la organización o fuera de la comunidad? Si: ____ No: ____ ¿Cuáles? _____</p>
<p>1.5 En el momento de iniciar el proyecto conocían ustedes, o habían oído, de la RED CAM o JICA?</p>	<p>REDCAM: Si: ____ No: ____ JICA : Si: ____ No: ____</p> <p>¿Qué sabían de estas organizaciones?</p>
<p>1.6 Al día de hoy, ¿cómo ha cambiado la experiencia de planificación en la organización (programar y presupuestar)?</p>	<p>1.6. R/</p>

II. Desarrollo

Objetivo 2.	Reconstruir la experiencia de ejecución del proyecto en La Virgen
<p>2.1 ¿Cómo se organizó inicialmente la Asociación de Mujeres para tomar decisiones? Ej: cómo se distribuyen las tareas, cómo se administra el dinero, y cómo</p>	<p>2.1 R/</p> <p>2.1.1 ¿Ha cambiado este tipo de organización en el tiempo? ¿Por qué? R/</p>

Objetivo 2.	Reconstruir la experiencia de ejecución del proyecto en La Virgen
comparten las ganancias?	
2.2 ¿Cuáles fueron los pasos o etapas de desarrollo del proyecto? Explíquelas en orden	Etapa 1: Etapa 2 Etapa 3: Etapa 4: Etapa 5:
2.3 ¿Cómo enfrentaron las limitaciones de recursos en las distintas etapas del proyecto?	
2.4 ¿En cuál etapa y cómo se incorpora el apoyo institucional al proyecto?	2.3 R/ 2.3.1 ¿Cuáles instituciones han apoyado el proyecto? Enumere y resuma el aporte de cada una R/
2.5 En el desarrollo del proyecto ¿qué actividades resultaron? a. Tal y como lo planearon b. Más fácil de lo planeado c. Más complejas de lo planeado	R/a. b. c. 2.4.1 ¿Por qué?
2.6 ¿Cuáles son las áreas dónde la organización debe y puede continuar mejorando?	2.7 2.7.1 ¿Qué hace falta para ello? 2.7.2 De dónde podría venir la solución para dichas carencias?



III. Evaluación

Objetivo 3.	Recuperar los aprendizajes del proyecto La Virgen
3.1 ¿Cuándo estaban diseñando el proyecto establecieron metas claras y plazos específicos para ver resultados/cambios? SI ____ No ____	3.1.1 Cuáles? 3.1.2 Se han cumplido? SI ____ No ____ Por qué?
3.2 ¿Cree usted que hay logros distintos o adicionales a los que definieron inicialmente?	SI ____ No ____ Cuáles?
3.3 Comparando el antes y el después del proyecto ¿cómo describiría el cambio que el proyecto ha significado en lo:	Personal/Individual: Familiar: Comunitario:
3.4 Con respecto a los logros, ¿Cuáles han sido los principales aciertos (factores de éxito) que ustedes reconocen a sí mismas en la organización?	
3.5 Desde el inicio del proyecto hasta la fecha: ¿Cuáles han sido los retos más importantes que han tenido que resolver como organización?	3.5 3.5.1 Cómo solucionaron/aprovecharon dichas dificultades? 3.5.2 En caso de volver a enfrentar las mismas dificultades: que harían diferente y que harían igual como organización

Objetivo 3.	Recuperar los aprendizajes del proyecto La Virgen
<p>3.6 Según su opinión ¿Cuáles son los siguientes retos del proyecto?</p>	<p>1. 2. 3. 4.</p> <p>3.6.1 Según su experiencia, ¿cómo podrían enfrentar la búsqueda de recursos para resolver esos retos?</p>
<p>3.7 Pensando en el desarrollo obtenido hasta la fecha, ¿Qué pasaría en este momento si las instituciones públicas ya no estuvieran presentes en la comunidad o el proyecto?</p>	
<p>3.8 ¿Cuáles son las áreas dónde la organización debe y puede continuar mejorando?</p>	<p>3.8</p> <p>3.8.1 ¿Qué hace falta para ello?</p> <p>3.8.2 ¿De dónde podría venir la solución para dichas carencias?</p>
<p>3.9 ¿Qué ventajas y retos ha implicado el que la organización este conformada solo por mujeres?</p>	
<p>3.10 ¿Estarían dispuestas a apoyar a otra organización local o vecina que desee llevar adelante un proyecto?</p>	<p>Si _____ No _____ Por qué?</p> <p>3.9.1 Cómo lo harían?</p>



Objetivo 3.	Recuperar los aprendizajes del proyecto La Virgen	
3.11 ¿Qué recomendación le darían ustedes a las instituciones públicas que hasta ahora conocen por medio del proyecto, y que tengan que apoyar a otro proyecto similar?	3.11.	
3.12. ¿Cómo valora el aporte técnico y financiero que ha provisto la cooperación internacional al proyecto?	3.12. 3.10.1 ¿Con los aportes institucionales existentes cuál debería ser el rol de la cooperación internacional con respecto al proyecto?	

CUESTIONARIO 2: PARA INSTITUCIONES

Datos de referencia

Fecha		Hora		Código	REDCAM-
Nombre entrevistador					
Nombre entrevistado					
Institución y Puesto		Referencias de contacto	Tel.:		
			@:		

I. Planificación

Objetivo 1.	Conocer las actividades de planificación de otras instituciones públicas	
<p>1.1 ¿Cómo se involucra su institución con el proyecto de las mujeres de la Virgen?</p>		<p>1.1 R/</p> <p>1.1.1 ¿Quién/es expresaron la necesidad de apoyar el proyecto? R/</p> <p>1.1.2 ¿Cuándo la institución inicia las primeras intervenciones con el proyecto y cuál fue la reacción de la comunidad? R/</p>
<p>1.2 De acuerdo a la misión de su institución ¿Cuál fue el objetivo inicial que se planteó la institución con respecto al grupo de mujeres?</p>		<p>1.2 R/</p> <p>1.2.1 ¿Se mantiene ese objetivo o ha tenido que cambiar? Si: ___ No: ___ ¿Por qué? R/</p>
<p>1.3 ¿Qué proceso administrativo fue necesario para que el grupo de mujeres fuera beneficiario de la institución?</p>		<p>1.3 R/</p> <p>1.3.1 ¿Cuánto duró el proceso desde el conocimiento del proyecto por parte a la institución hasta que el grupo de mujeres fue beneficiaria formal de los servicios institucionales? R/</p> <p>1.3.1 ¿Cómo canaliza la institución las nuevas demandas de apoyo de esta organización local? Ejemplifique R/</p>



Objetivo 1.	Conocer las actividades de planificación de otras instituciones públicas	
1.4 ¿Podieron ser atendidas las demandas/solicitudes de la comunidad con los recursos y programas ordinarios de la institución?	1.4 R/	<p>1.4.1. ¿Han encontrado otras instituciones que trabajan en el campo con la organización y con la cuál debería coordinarse el accionar de su institución? R/ Si: ____ No: ____ ¿Cuáles? _____</p> <p>1.4.2. Identificaron en la institución alguna oportunidad de obtener recursos o apoyo técnico de otras instituciones? R/ Si: ____ No: ____ ¿Cuáles? _____</p>
1.5 En el momento de iniciar el proyecto ¿conocían ustedes, o habían oído, de la RED CAM o JICA?	REDCAM: Si: ____ No: ____ JICA : Si: ____ No: ____	¿Qué habían oído? R/

II. Desarrollo

Objetivo 2.	Reconstruir la experiencia institucional de intervención del proyecto en La Virgen	
2.1 ¿En qué ha consistido el apoyo institucional al proyecto de mujeres de La Virgen?	2.1 R/	2.1.1 ¿Ha cambiado este apoyo institucional en el tiempo. Por qué? R/
2.2 ¿Podría indicar si la participación de la organización local ha sido la adecuada?	Si ____ No ____	¿Por qué? R/
2.3. En el desarrollo del proyecto ¿qué actividades resultaron? a. Tal y como lo planearon b. Más fácil de lo planeado c. Más complejas de lo planeado	a. b. c.	2.4.1 Por qué?

Objetivo 2.	Reconstruir la experiencia institucional de intervención del proyecto en La Virgen	
2.4 ¿Alguna directriz o limitaciones institucional de recursos ha afectado el desarrollo de las actividades programadas?	R/	
2.5. ¿Cuáles son las áreas dónde el aporte institucional debe y puede mejorar?	2.7 R/ 2.7.1 ¿Qué hace falta para ello? R/ 2.7.2 ¿De dónde podría venir la solución para dichas carencias? R/	

III. Evaluación

Objetivo 3.	Recuperar los aprendizajes institucionales del proyecto La Virgen	
3.1 ¿Cuándo estaban diseñando el apoyo institucional establecieron metas claras y plazos específicos para ver resultados/cambios? SI ____ No ____	3.1.1 ¿Cuáles? 3.1.2 ¿Se han cumplido? SI ____ No ____ Por qué?	
3.2 ¿Cuál ha sido el valor de trabajar con una organización conformada únicamente por mujeres?	R/	
3.3 Comparando el antes y el después del proyecto ¿cómo describiría el cambio que el proyecto ha significado en lo:	Profesional: R/ Institucional: R/	
3.4 Con respecto a los logros, ¿Cuáles han sido los principales aciertos (factores de éxito) institucionales?	R/	



Objetivo 3.	Recuperar los aprendizajes institucionales del proyecto La Virgen
3.5 Desde el inicio de la intervención hasta la fecha: ¿Cuáles han sido los retos más importantes que han tenido que resolver como institución?	3.5R/ 3.5.1 Cómo solucionaron/aprovecharon dichas dificultades? 3.5.2 En caso de volver a enfrentar las mismas dificultades: que harían diferente y que harían igual como organización
3.6 Según su opinión ¿Cuáles son los siguientes retos del proyecto?	1. 2. 3. 4. 3.6.1 Según su experiencia, ¿cómo podrían enfrentar la búsqueda de recursos para resolver esos retos?
3.7 Pensando en el desarrollo obtenido hasta la fecha, ¿Hasta cuándo considera necesario y prudente que la institución acompañe al grupo de mujeres?	R/
3.8 ¿Cuál es el aprendizaje que deja este proyecto para otras iniciativas locales que atiende su institución?	R/
3.9A partir del trabajo realizado en el campo con la organización: ¿Se hace necesario mejorar la coordinación interinstitucional?	R/ Si _____ No _____ ¿Cómo?
3.10. ¿Cómo valora el aporte técnico y financiero que ha provisto la cooperación internacional al proyecto?	3.10. 3.10.1 Considerando los aportes institucionales existentes ¿cuál debería ser el rol de la cooperación internacional con respecto al proyecto?



CUESTIONARIO 3: PARA MIEMBROS REDCAM

Datos de referencia

Fecha		Hora		Código	REDCAM-
Nombre entrevistador					
Nombre entrevistado					
Institución y Puesto		Referencias de contacto	Tel.:		
			@:		

I. Planificación

Objetivo 1.	Conocer las actividades de planificación de otras instituciones públicas	
1.1 ¿Cómo se involucra su institución con el proyecto de las mujeres de la Virgen?	1.1 R/	1.1.1 ¿Quién/es expresaron la necesidad de apoyar el proyecto? R/ 1.1.2 ¿Cuándo la institución inicia las primeras intervenciones con el proyecto y cuál fue la reacción de la comunidad? R/
1.2 De acuerdo a la misión de REDCAM ¿Cuál fue el objetivo inicial que se planteó la RED con respecto al grupo de mujeres?	1.2 R/	1.2.1 ¿Se mantiene ese objetivo o ha tenido que cambiar? Si: ___ No: ___ ¿Por qué? R/.
1.3 ¿Cómo se organizó la REDCAM para dar inicio al proyecto?	1.3	
1.4 En un inicio ¿Visualizaron si las demandas/solicitudes de la comunidad con los recursos locales, institucionales y externos?	1.4 R/	1.4.1. ¿Han encontrado otras instituciones que trabajan en el campo con la organización y con la cuál debería coordinarse el accionar de la RED? R/ Si: ___ No: ___ ¿Cuáles? _____



Objetivo 1.	Conocer las actividades de planificación de otras instituciones públicas
	1.4.2. Identificaron en la RED alguna oportunidad de obtener recursos o apoyo técnico adicional? R/ Si: ____ No: ____ ¿Cuáles? _____

II. Desarrollo

Objetivo 2.	Reconstruir la experiencia de ejecución del proyecto en La Virgen
2.1 ¿Cuáles han sido los pasos o etapas de desarrollo del proyecto? Explíquelas en orden	Etapa 1: Etapa 2 Etapa 3: Etapa 4: Etapa 5:
2.2. ¿Cuál ha sido el papel de de RED (en conjunto) en cada una de las etapas?	R/ 2.2.1 En que etapas y áreas podría darse un mayor acompañamiento como RED para otros proyectos
2.3 ¿Cómo se integra la misión y los aportes institucionales con el trabajo de otros miembros de la REDCAM para lograr una intervención articulada?	2.3
2.4. En el desarrollo del proyecto ¿qué actividades resultaron? a. Tal y como lo planearon b. Más fácil de lo planeado c. Más complejas de lo planeado	a. b. c. 2.4.1 Por qué?
2.5 ¿Alguna directriz o limitaciones institucional de recursos ha afectado el desarrollo de las actividades programadas?	R/ ¿Cómo lo enfrentaron?

Objetivo 2.	Reconstruir la experiencia de ejecución del proyecto en La Virgen
2.6 ¿Cuáles son las áreas dónde la RED debe y puede mejorar?	<p>2.7</p> <p>2.7.1 ¿Qué hace falta para ello?</p> <p>2.7.2 De dónde podría venir la solución para dichas carencias?</p>

III. Evaluación

Objetivo 3.	Recuperar los aprendizajes del proyecto La Virgen
3.1 ¿Cuándo la RED validó el apoyo al proyecto procuró establecer metas claras y plazos específicos para ver resultados/cambios? SI ___ x ___ No ___ Se reporto/Informe a JICA. Evaluación de los expertos japoneses	<p>3.1.1 Cuáles?</p> <p>3.1.2 Se han cumplido? SI ___ No ___ Por qué?</p>
3.2 ¿Cuál ha sido el valor de trabajar con una organización conformada únicamente por mujeres?	R/
3.3 Comparando el antes y el después del proyecto ¿cómo describiría el cambio que el proyecto ha significado en lo:	<p>Profesional: R/</p> <p>Inter-institucional: R/</p>
3.4 Con respecto a los logros, ¿Cuáles han sido los principales aciertos (factores de éxito) inter-institucionales?	R/ Ver 3.3



Objetivo 3.	Recuperar los aprendizajes del proyecto La Virgen
3.5 Desde el inicio del proyecto hasta la fecha: ¿Cuáles han sido los retos más importantes que han tenido que resolver como REDCAM?	3.5 3.5.1 Cómo solucionaron/aprovecharon dichas dificultades? 3.5.2 En caso de volver a enfrentar las mismas dificultades: que harían diferente y que harían igual como organización
3.6 Según su opinión ¿Cuáles son los siguientes retos del proyecto?	1. 2. 3. 4. 3.6.1 Según su experiencia, ¿cómo podrían enfrentar la búsqueda de recursos para resolver esos retos?
3.7 Pensando en el desarrollo obtenido hasta la fecha, ¿Qué pasaría en este momento si las instituciones públicas y la RED ya no estuvieran presentes en la comunidad o el proyecto?	
3.8 ¿Cuál es el aprendizaje que deja este proyecto para otras iniciativas locales que impulsa la RED?	R/
3.9A partir del trabajo realizado en el campo con la organización: ¿Se hace necesario mejorar la coordinación interinstitucional?	R/ Si _____ No _____ ¿Cómo?

Objetivo 3.	Recuperar los aprendizaje del proyecto La Virgen
3.10. ¿Cómo valora el aporte técnico y financiero que ha provisto la cooperación internacional al proyecto?	3.10. 3.10.1 Considerando los aportes institucionales existentes ¿cuál debería ser el rol de la cooperación internacional con respecto al proyecto?
3.11¿Qué esfuerzo adicional esperan la RED del grupo de mujeres que lidera el proyecto?	



2. Agenda taller

TALLER METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN PARA CAPACITAR A LA RED NACIONAL PARA EL DESARROLLO RURAL PARTICIPATIVO

*Proyecto "Integración de las mujeres a la economía local"
de la Comunidad de La Virgen, Santa Cecilia*

Agenda

Día: Jueves 28 de julio, 2010

Hora: 8.00 am – 04:00 pm

Lugar: Dirección del MAG, Liberia




Objetivos:

1. Capacitar mediante el documento de guía práctica metodológica a la REDCAM en procesos de Sistematización.
2. Presentar a los miembros de la REDCAM los resultados de la sistematización del Proyecto La Virgen.
3. Compartir y validar los resultados preliminares de la sistematización sobre el Proyecto La Virgen.
4. Construir participativamente lecciones aprendidas y recomendaciones con la REDCAM, para completar el documento de sistematización, a partir de las enseñanzas de capacitación.
5. Brindar las herramientas adecuadas para llevar a cabo los procesos de sistematización de proyectos de manera eficaz.

Agenda de trabajo		
Hora	Actividad	Responsable
8.00 am	Registro de los participantes	
	Sesión I: Capacitación	
8:20 am	- Bienvenida y presentación de la agenda	Lic. Juan Luis Bermúdez
8.30 am	- Capacitación teórica-práctica en Sistematización	
10.00 am	Receso/ Refrigerio	
10.30am	- Trabajo en grupos para la validación de la guía	Lic. Juan Luis Bermúdez
12:00md	- Almuerzo	
	Sesión II: Taller de trabajo	
01:00pm	- Presentación de avance en la <i>Sistematización del Proyecto La Virgen.</i>	Licda. Mónica Acosta
01.30 pm	- Presentación de la metodología de trabajo en grupos	
1.45 pm	- Trabajo en grupo para la construcción de lecciones aprendidas	
	Sesión III: Sesión Final	
03.00 pm	Refrigerio	Participantes
04.00 pm	Presentación de cierre de grupos de trabajo	



3. Lista de participantes al taller de lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento.

Taller de Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para el mejoramiento
Proyecto "Integración de las mujeres a la economía local"
de la Comunidad de La Virgen, Santa Cecilia

ASISTENCIA AL TALLER

Nombre	Institución	Correo electrónico	Teléfono
Saigo Matsunobu	MAH/JICA	sehigasan@yahoo.co.jp	883-288
Mabella Araya C	UNED	breuemabe@gmail.com	88507261
Tabayashi Tamaka	M.A.G./JICA	takamie101150@yahoo.co.jp	8826-0015
Noemy Vásquez Gallo	Ministerio de Salud	noevraga@gmail.com	88519254
Miriam Moysa Argüida	MAG - DIRCH	miriamya@yahoo.com.mx	2666-1327
Kenna Salazar Ruiz	MAG DIRCH	salazarinnoyehoo@gmail.com	2666 0413
Queen Vásquez Ronde	MAG	Queenvasquez@gmail.com	2666-0261
Myrielle Carrascho Lopez	UNED	lcomacho@uned.ac.cr	9351-0227
Marcel Duarte A.	MAG	marcel19@yahoo.com	2666-0413
Graciela Méndez Oray	MAG	gome63@yahoo.es	2666-0413
Juan Mel. Benavides Paros	MAG	jimbenavides@yahoo.com	2666-0261
Zaidy Hatq Mejía	UNED	zaidymata@gmail.com	8891-7536
Rafael Dolzge E.	MAG - P. D. R.	rdolzge@yahoo.com	8977 5451



4. Matriz de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos

Agencia Japonesa de Cooperación Internacional- JICA

Consultores en Desarrollo, Sociedad y Administración- CONEDSA

PROCESO PLANIFICACIÓN

Taller de Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para el mejoramiento

Sistematización del Proyecto “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de la Virgen, Guanacaste”

Participantes en el grupo de trabajo:

1. Lynette Camacho López
2. Minor Moya Arguedas
3. Oscar Vásquez
4. _____ (Coordinador)
5. _____ (Relator)

Objetivo: Analizar los factores de éxito y factores sujetos de mejora del Proyecto “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de la Virgen, Guanacaste”, en sus diferentes procesos de planificación, ejecución y evaluación que permita identificar lecciones aprendidas y recomendaciones en el abordaje de la REDCAM.

TRABAJO EN GRUPOS:

1. Mediante común acuerdo se sugiere la selección de un coordinador y un relator. Quienes tendrán la labor de dirigir la discusión, el logro del objetivo y la presentación en plenaria. El grupo dispone de una hora y quince minutos para la discusión y preparación en plenaria y de 10 minutos para la presentación.
2. Para la discusión de los resultados, se conformarán tres grupos de trabajo. A cada equipo se le asignará un proceso: Planificación, Ejecución o Evaluación para el análisis.
3. Para la discusión en los grupos, se les entregará una *Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos del Proyecto La Virgen*.



4. Esta Matriz contiene la siguiente estructura:
- *Tema:* Comprende los principales contenidos abordados en la complementación de información de cada proceso.
 - *Resultado o experiencia:* Es una situación o conclusión identificada relevante para la generación de aprendizaje.
 - *Lección aprendida:* Se componen de una experiencia en la cual se han identificado los factores de éxito o aquellos factores que impidieron la obtención de mejores resultados. Puede guiarse con las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué factor/es incidieron en el resultado?
 2. ¿Qué factores de mejora podrían haber evitado un mal resultado?
 - *Recomendación para mejorar:* Es un consejo o advertencia que se emite a partir de la experiencia con el objetivo de reproducir buenas prácticas, prepararse ante situaciones riesgosas, fortalecer las áreas de menor desarrollo y aprovechar las oportunidades del contexto. Para ello puede guiarse de las siguientes preguntas:
 1. ¿Cómo podría mejorar el desempeño de la organización a partir de la lección aprendida?
 2. ¿Quién/es debería implementar esa acción de mejora?
5. En todo el proceso no duden en acercarse y hacer sus consultas, preguntas u observaciones al equipo facilitador.

PROCESO PLANIFICACIÓN

Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos del Proyecto La Virgen.

TEMA	RESULTADO O EXPERIENCIA	LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN PARA MEJORAR
Nacimiento de la idea	Las mujeres de la asociación reconocen que fueron los talleres de la oferta institucional sobre derechos de las mujeres, y otras temáticas de género, los que brindaron el primer paso para organizarse y formar una Asociación de Mujeres.	La intervención interinstitucional, viene a abrir una visión diferente hacia las posibilidades y capacidades hacia el futuro.	Continuar la intervención interinstitucional, dirigido al desarrollo empresarial y despertar sus capacidades de autogestión.
	Las mujeres reconocen de forma muy valiosa el apoyo inicial de JICA para la compra del equipo, sin embargo el acompañamiento inicial no se replicó de forma constante.	No quedo claro el papel de JICA en el proyecto.	Mejorar los canales de comunicación y definir el papel de cada institución participante del Proyecto.
Definición del objetivo	Aunque las diversidad de actividades de la Asociación de Mujeres se ha ampliado, las asociadas reconocen que los objetivos que planteó el Proyecto piloto de La Virgen por parte de la Red, se mantienen y no ven necesidad de reformularlos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la creación de nuevas fuentes de empleo remunerado para las mujeres. 2. Mejorar los ingresos de las mujeres a partir de las actividades productivas locales. 	A pesar que el grupo ha evolucionado en diferentes actividades mantienen sus objetivos iniciales; ambos objetivos en el tema económico.	Incluir nuevos objetivos según sus actividades y orientados bajo el enfoque de mejoramiento de vida.
	El documento inicial de proyecto piloto de La Virgen no tiene una mención específica a la metodología de mejoramiento de vida, aunque algunas de sus actividades	Que las comunidades tenían aspiraciones de Mejoramiento de Vida para salir adelante.	Que continúen aprendiéndolo, que se ajuste a medir el proyecto de Mejoramiento de Vida del Proyecto La Virgen.



	podrían interpretarse como potencializadoras del mejoramiento de la comunidad.		
	Las acciones de la RED, está siendo medido con indicadores de producción (Ej: número de talleres, número de familias, número de reuniones, etc) lo que limita conocer efectivamente los cambios con respecto la medición del mejoramiento de vida.	Se están utilizando indicadores inadecuados para medir el Mejoramiento de Vida.	Crear indicadores que se ajuste a medir el Proyecto de Mejoramiento de Vida del Proyecto la Virgen.
	A pesar de que el proyecto ha contado con una cantidad considerable de instituciones, los procesos de planificación interinstitucional no reflejan el establecimiento de intervenciones o acciones conjuntas para incidir en el proyecto La Virgen.	No hay un plan interinstitucional de atención que permita maximizar los recursos, y que satisfaga las necesidades de la comunidad.	Elaborar un Plan de atención interinstitucional para la comunidad.
Recursos iniciales	Situaciones como la ausencia de infraestructura adecuada para el resguardo del equipamiento donado o la ausencia de recursos para efectos de mantenimiento pusieron en riesgo la concreción o la sostenibilidad de dichos recursos.	No existía un compromiso por parte de la asociación para la sostenibilidad del proyecto.	El grupo debe de aportar recursos como contraparte para la sostenibilidad de los proyectos.
	Sin haber sido capacitadas en mejoramiento de vida, las mujeres de la comunidad de la Virgen recurrieron a la identificación de sus propios medios, a del entorno rural (ventas de productos, ropa y rifas, tierras en donde siembran y cosechan sus productos).	El grupo identificó opciones y medios para el mejoramiento de vida.	Fortalecer al grupo a través de diferentes medios o formas (capacitaciones e intercambios de experiencias) para mejorar su gestión empresarial.
Organización	En un inicio, las mujeres trataron de integrarse a una asociación preexistente de hombres productores de la	Las mujeres son más disciplinadas y constantes para buscar alternativas que mejoren la	Fortalecer el liderazgo del grupo.

	<p>comunidad. No obstante su plena integración no se logro por el machismo prevalente (UNED). Al día de hoy la Asociación de Mujeres continua trabajando en tanto la asociación de hombres se encuentra prácticamente inactiva.</p>	<p>calidad de vida.</p>	
	<p>Sobre la organización, la Asociación de Mujeres de La Virgen inició con 33 mujeres miembras, actualmente la asociación está conformada por dieciséis mujeres y un hombre (viudo de una de las mujeres que fundó la organización). Representando esto una disminución del 50% de sus asociadas.</p>	<p>Los vínculos de la organización inicial eran débiles.</p>	<p>Fortalecer la parte motivacional, capacitación y apertura a nuevos miembros líderes de la comunidad.</p>
	<p>Inicialmente la organización no consideró necesario el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas. Situaciones como * la pérdida de dinero en el 2010, pusieron en riesgo la unidad de la organización, teniendo por ende que crear reuniones mensuales de rendición de cuentas por parte de la junta directiva a la totalidad de la Asociación de Mujeres.</p>	<p>No habían controles, procedimientos y supervisión por parte del grupo.</p>	<p>Crear un reglamento y posteriormente de procedimientos, para el seguimiento de su gestión.</p>
	<p>En momentos donde la presidencia de la Asociación de Mujeres no estuvo a cargo de la líder inicial del proyecto, el grupo mostró lentitud en la toma de decisiones, lo que llevó a una posterior restitución de la líder inicial en el cargo..</p>	<p>El liderazgo es importante, pero también es un problema depender de un solo líder</p>	<p>Promover el liderazgo participativo de acuerdo a las capacidades de cada una de las personas del grupo.</p>
	<p>Para la producción agropecuaria, la Asociación de Mujeres se organizan definiendo roles de trabajo (se asigna al</p>	<p>Falta de compromiso de todas las personas que integran la asociación.</p>	<p>Crear un reglamento y posteriormente de procedimientos, para el seguimiento de su gestión.</p>



REDCAM - drp

	<p>hombre el trabajo con la trilladora, y según un rol predefinido alguna miembra le asiste). Sin embargo, la falta de cumplimiento y compromiso por parte de algunas miembras es señalado como un factor de desmotivación</p>		
--	--	--	--

PROCESO DE EJECUCIÓN

Taller de Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para el mejoramiento

Sistematización del Proyecto “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de la Virgen, Guanacaste”

Participantes en el grupo de trabajo:

1. José Manuel Benavides
2. Grettel Méndez
3. Minor Moya
4. Maricel Duarte
5. Tanaka Sam
6. Maxumoto Sam (Coordinador)
7. _____ (Relator)

Objetivo: Analizar los factores de éxito y factores sujetos de mejora del Proyecto “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de la Virgen, Guanacaste”, en sus diferentes procesos de planificación, ejecución y evaluación que permita identificar lecciones aprendidas y recomendaciones en el abordaje de la REDCAM.DRP.

TRABAJO EN GRUPOS:

6. Mediante común acuerdo se sugiere la selección de un coordinador y un relator. Quienes tendrán la labor de dirigir la discusión, el logro del objetivo y la presentación en plenaria. El grupo dispone de una hora y quince minutos para la discusión y preparación en plenaria y de 10 minutos para la presentación.
7. Para la discusión de los resultados, se conformarán tres grupos de trabajo. A cada equipo se le asignará un proceso: Planificación, Ejecución o Evaluación para el análisis.



8. Para la discusión en los grupos, se les entregará una *Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos del Proyecto La Virgen*.

9. Esta Matriz contiene la siguiente estructura:
 - *Tema*: Comprende los principales contenidos abordados en la complementación de información de cada proceso.
 - *Resultado o experiencia*: Es una situación o conclusión identificada relevante para la generación de aprendizaje.
 - *Lección aprendida*: Se componen de una experiencia en la cual se han identificado los factores de éxito o aquellos factores que impidieron la obtención de mejores resultados. Puede guiarse con las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué factor/es incidieron en el resultado?
 2. ¿Qué factores de mejora podrían haber evitado un mal resultado?
 - *Recomendación para mejorar*: Es un consejo o advertencia que se emite a partir de la experiencia con el objetivo de reproducir buenas prácticas, prepararse ante situaciones riesgosas, fortalecer las áreas de menor desarrollo y aprovechar las oportunidades del contexto.
Para ello puede guiarse de las siguientes preguntas:
 1. ¿Cómo podría mejorar el desempeño de la organización a partir de la lección aprendida?
 2. ¿Quién/es debería implementar esa acción de mejora?

10. En todo el proceso no duden en acercarse y hacer sus consultas, preguntas u observaciones al equipo facilitador.

PROCESO DE EJECUCIÓN

Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos del Proyecto La Virgen.

TEMA	RESULTADO O EXPERIENCIA		LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN PARA MEJORA
Etapas del proyecto	Etapas del proyecto piloto. REDCAM.DRP	Etapas de la Asociación de Mujeres La Virgen		
	Etapa I. Compra del equipo, capacitaciones para la formalización de la organización.	Etapa I. Siembra Etapa II. Equipamiento Etapa III. Infraestructura Etapa IV. Formalización de la organización como asociación con su respectiva cédula jurídica.		
	Etapa II. Talleres de mejoramiento de vida con la comunidad.	Etapa V. Diversificación tanto en producción, servicios (turismo) como en capacitaciones recibidas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que se requiere del apoyo de entes externos a la organización para financiamiento y asesoramiento en su actividad productiva y organizacional. 2. Las organizaciones tienen la capacidad de gestionar y aprovechar otros recursos para el logro de sus metas. 3. La coordinación institucional permitió la formulación legal a través del IDA para la organización. 4. Toda organización para que sus proyectos sean rentables deben diversificar las actividades. 5. La capacitación genera el desarrollo de las organizaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que las organizaciones mantengan una mayor relación con las instituciones de apoyo. 2. Mejor y mayor integración de las instituciones del sector agropecuario, para brindar un mejor servicio a las organizaciones productoras. 3. Toda organización debe estar legalmente constituida para facilitar la consecución de sus fines. 4. No dependencia de una sola actividad. 5. Anuencia a recibir las capacitaciones de las instituciones de apoyo.
	El aporte interinstitucional ha sido tan diverso como los problemas que han enfrentado las mujeres de la asociación y su comunidad.			
	No obstante, miembros/as de las instituciones reconocen que su oferta y su participación han sido discontinua y reactiva en función de las demandas específicas de la asociación, sin ofertar		No se planificó la oferta institucional de acuerdo a las necesidades de la organización.	Planificar la intervención institucional tomando como base la problemática planteada por la organización de acuerdo a sus prioridades.



	<p>una intervención integral e intensiva como RED.</p> <p>Lo cual puede verse al juntar las etapas de intervención de la RED con las etapas del proyecto.</p>		
	<p>Sobre los talleres de mejoramiento de vida, las mujeres reconocen específicamente que les ha sido de utilidad para trabajar en equipo y con mayor eficiencia en sus familias, pero no pudieron reconocer la forma en que dichos talleres han cambiado/mejorado la forma de trabajar en las actividades ordinarias de la asociación.</p>	<p>Las instituciones no le dieron seguimiento a cada una de las etapas de talleres de mejoramiento.</p>	<p>Que al final de cada taller se de seguimiento para que puedan identificar los resultados de cada etapa.</p>
<p>Apoyo institucional y de la REDCAM.DRP</p>	<p>Un hecho significativo que incide en la vinculación o participación institucional en el proyecto y la asociación, fue haber incorporado el proyecto piloto dentro de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de Desarrollo Municipal “Estrategia Participativa para el Desarrollo Local del Cantón de La Cruz” (2006-2008). - Proyecto Piloto de Desarrollo Rural Sostenible con Enfoque Territorial de la Zona Norte, del Programa de Desarrollo Rural del MAG - Proyecto de Turismo Rural Comunitario de la UNED. <p>No obstante, los aportes de estos programas no son claramente integrados o reflejados en los</p>	<p>No hubo una correcta integración desde el inicio del proceso, en la planificación de la intervención al grupo.</p>	<p>Planificar: Que la RED, planifique la intervención a la organización de forma integral.</p>

	instrumentos de planificación de la RED.		
	<p>Intervenciones tendientes al empoderamiento como las realizadas por UNED, el INAMU y otras instituciones, son positivamente reconocidas por las miembras de la asociación, quienes ve en su área psicoafectiva, un cambio positivo.</p> <p>No obstante, las mujeres mayores del grupo reconocen que ha costado replicar ese efecto en otras miembras.</p>	Se requiere profundizar en los temas de empoderamiento de las mujeres para que el grupo tenga el mismo nivel.	Que las instituciones responsables den seguimiento y evalúen el proceso de forma integral.
	La mayoría de las instituciones han encontrado en la REDCAM.drp un socio estratégico para aplicar proyectos de desarrollo rural, y las mismas participan en la red, lo cual ha significado un beneficio para las instituciones, si bien algunas han disminuido su intervención en la comunidad de La Virgen; aun así es rescatable que a título personal se han involucrado en las labores de la Red.	Algunas instituciones recargado sus responsabilidades en la REDCAM.drp	Que la RED sea la coordinadora de planificar y distribuir las responsabilidades de las instituciones participantes.
	Otra contribución destacada positivamente por la asociación y las instituciones es la presencia de voluntarios japoneses, los cuales son especialistas en el enfoque de mejoramiento de vida y quienes además han llenado un vacío de capacidades institucionales	La organización valora el apoyo de los voluntarios japoneses por sus conocimientos.	Dar continuidad al convenio de colaboración Japonesa.
Toma de decisiones	El grupo de mujeres reconoce que en el pasado, existía muy poca participación pues las mujeres no hablaban, de esta manera la decisiones se concentraban, y	Que los procesos de fortalecimiento organizacional han dado resultados positivos.	Intensificar más este proceso para asegurar un accionar cada vez más activo de la junta directiva y de las demás miembras del grupo.



	<p>la participación se reducía a asumir el rol de trabajo asignado (este resultado se retoma de la sistematización de octubre, 2010 Actualmente, las entrevistas dejaron ver que la junta directiva de la Asociación de La Virgen, cumple un rol más activo en la toma de decisiones permitiendo que otras miembras de la junta directiva lleven ideas al grupo de mujeres y juntas consensuan acuerdos.</p>		
Limitaciones de recursos	<p>Los momentos de mayor limitación de recursos han sido abordados mediante donaciones y la venta de sus productos, rifas e incluso con el aporte de sus esposos (en mano de obra).</p> <p>Actualmente el capital acumulado a la fecha es de alrededor de 700.000 mil colones.</p>	<p>Que con el apoyo de capital externo y trabajo propio y de sus familias han logrado generar recursos para seguir trabajando.</p>	<p>Ampliación del proyecto dándole un mayor valor agregado y capacitándolas en manejo de recursos financieros.</p>
	<p>Las instituciones públicas participantes en la RED, dependen de los programas ordinarios de su institución para apoyar al proyecto, pues no cuentan con los recursos económicos exclusivos para tal fin.</p>	<p>A pesar de no ser política de gobierno el Enfoque de Mejoramiento de Vida, las instituciones hacen un esfuerzo para apoyar la organización.</p>	<p>Incidir en el nivel político para que se convierta en una política de gobierno.</p>
	<p>Una limitación puntual del INAMU es el hecho de que la Municipalidad de La Cruz no cuenta con Oficina de la Mujer lo cual hace que la dirección central de Guanacaste deba atender los requerimiento/ demandas con los escasos recursos de su sede regional.</p>	<p>Que la ausencia de la Oficina de la Mujer en la comunidad de la Cruz hace que el apoyo sea intermitente.</p>	<p>Incidir en el gobierno local para la apertura de la Oficina de la Mujer que apoye el desarrollo de este cantón con B-IDS</p>

<p>Crecimiento y diversificación</p>	<p>La asociación se dedica a la producción, empaque y venta de granos básicos como: arroz, frijoles y maíz. A su vez, producen derivados del maíz como pinol, pinolillo, rosquillas, tortillas, tortillas dulces, empanadas, tamal asado, tamales, arroz de maíz, entre otros; así como venta de rifas y ropa usada</p> <p>El avance del proyecto ha sido sostenido, hoy las mujeres del proyecto la Virgen incursionan en el turismo rural impulsado por la UNED, para lo cual han dispuesto de un mirador del cual se puede observar el Lago de Nicaragua. Además comercializan sus productos en ferias del agricultor en Santa Cecilia, La Cruz y Liberia con una marca propia</p>	<p>Las mujeres han desarrollado la capacidad de generar ingresos a través de los procesos de intervención y asesoramiento de las instituciones de la RED.</p>	<p>Se debe mejorar todas las actividades productivas que realizan como un todo.</p> <p>Escribir un proyecto de Mejoramiento de Vida y KAIZEN.</p>
--------------------------------------	---	---	---

Agencia Japonesa de Cooperación Internacional- JICA

Consultores en Desarrollo, Sociedad y Administración- CONEDSA

PROCESO DE EVALUACIÓN

Taller de Lecciones Aprendidas y Recomendaciones para el mejoramiento

Sistematización del Proyecto “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de la Virgen, Guanacaste”

Participantes en el grupo de trabajo:

1. Mabella Araya C.
2. Noemy Vásquez G.
3. Norma Salazar Ruiz
4. Zeidy Mata M.
5. _____ (Coordinador)
6. _____ (Relator)

Objetivo: Analizar los factores de éxito y factores sujetos de mejora del Proyecto “Integración de las mujeres a la economía local de la Comunidad de la Virgen, Guanacaste”, en sus diferentes procesos de planificación, ejecución y evaluación que permita identificar lecciones aprendidas y recomendaciones en el abordaje de la REDCAM.

TRABAJO EN GRUPOS:

11. Mediante común acuerdo se sugiere la selección de un coordinador y un relator. Quienes tendrán la labor de dirigir la discusión, el logro del objetivo y la presentación en plenaria. El grupo dispone de una hora y quince minutos para la discusión y preparación en plenaria y de 10 minutos para la presentación.
12. Para la discusión de los resultados, se conformarán tres grupos de trabajo.
A cada equipo se le asignará un proceso: Planificación, Ejecución o Evaluación para el análisis.
13. Para la discusión en los grupos, se les entregará una *Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos del Proyecto La Virgen.*

14. Esta Matriz contiene la siguiente estructura:

- *Tema*: Comprende los principales contenidos abordados en la complementación de información de cada proceso.
- *Resultado o experiencia*: Es una situación o conclusión identificada relevante para la generación de aprendizaje.
- *Lección aprendida*: Se componen de una experiencia en la cual se han identificado los factores de éxito o aquellos factores que impidieron la obtención de mejores resultados. Puede guiarse con las siguientes preguntas:
 1. ¿Qué factor/es incidieron en el resultado?
 2. ¿Qué factores de mejora podrían haber evitado un mal resultado?
- *Recomendación para mejorar*: Es un consejo o advertencia que se emite a partir de la experiencia con el objetivo de reproducir buenas prácticas, prepararse ante situaciones riesgosas, fortalecer las áreas de menor desarrollo y aprovechar las oportunidades del contexto.

Para ello puede guiarse de las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo podría mejorar el desempeño de la organización a partir de la lección aprendida?
2. ¿Quién/es debería implementar esa acción de mejora?

15. En todo el proceso no duden en acercarse y hacer sus consultas, preguntas u observaciones al equipo facilitador.

PROCESO DE EVALUACIÓN

Matriz para el trabajo de lecciones aprendidas y recomendaciones a partir de resultados cualitativos del Proyecto La Virgen.

TEMA	RESULTADO O EXPERIENCIA	LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN PARA MEJORA
Valor de trabajar con una organización compuesta por mujeres	Según las miembras de la asociación, la conformación de la organización con sólo mujeres ha dado un valor agregado a la autoestima de las mismas; además les ha ayudado a comprender bajo un mismo lenguaje sus necesidades y salir del esquema machista tradicional.	Capacitaciones e intervenciones en temas de desarrollo, por parte de INAMU y UNED.	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el liderazgo en todas las socias. Incorporación de las parejas al proceso de sensibilización y de equidad de género.
	Las mujeres de la asociación, reconocen que el mayor reto de estar compuestas por mujeres, han sido los trabajos muy pesados en donde se requieren recurrir a al apoyo de hombres de la comunidad.	Reconocimiento de las fortalezas y debilidades físicas.	Planificación de las actividades semanales que requiere esfuerzo físico que ellas no puedan sobrellevar. Rol mixto.
Logros	Las instituciones públicas de la REDCAM han encontrado allí socios estratégicos para la solución de otros problemas de la región.	<ul style="list-style-type: none"> Importancia de las alianzas con acciones planificadas. Reconocimiento de las fortalezas y recursos propios familiares, de la organización y de las instituciones que les apoyan. 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso institucional y de los funcionarios involucrados. Elaborar y aplicar un plan de acción conjunto. Desarrollar mayor autosuficiencia Mayor proyección de la comercialización para la generación de recursos económicos.

	<p>Al mirar hacia atrás las asociadas reconocen que su trabajo les ha brindado logros materiales y personales, dentro de los cuales se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Han demostrado que son buenas productoras • Ha mejorado su autoestima, y hoy se siente más seguras no solo en la producción sino en su comunicación, de forma que han perdido el miedo de hablar y desenvolverse en público. • El hecho de que “salgan del hogar” les ha permitido un empoderamiento. • La obtención del equipo, terreno y local • El contar con las maquinas, ha reducido el tiempo de producción y más bien tienen productos no solo para consumo familiar sino también para la venta. • Los esposos apoyan más a las mujeres asociadas. 		
<p>Retos</p>	<p>Sobre los retos que identifican las asociadas están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el compromiso de las asociadas con los roles de trabajo • Mejorar la comunicación • Entender al turista para que este llegue a conocer el lugar • Pintar el local • Acondicionar la cocina con un 	<p>Reconocimiento de áreas de mejora. Criticidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y ejecutar un plan de trabajo que solvete las necesidades identificadas.

	<p>horno para hacer repostería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalar un servicio sanitario • Tener un terreno e infraestructura para una bodega de almacenaje • Construir la asociación en una empresa 		
	<p>Al proyectar retos del proyecto las instituciones de la RED identifican:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo centralizado 2. La organización está aún débil 3. Aún se requiere de un capital semilla, el cual ninguna institución se lo puede dar 4. Se requiere trabajar más la parte de actitud de las mujeres en la implementación de las capacitaciones 5. Las instituciones deben tener claridad de su intervención y la razón de su vinculación con las necesidades de la Asociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las mismas instituciones promueven el liderazgo centralizado • Paternalismo estatal vigente. • No duplicar funciones ni recursos. 	<p>Siguiendo la numeración de los retos identificados por las instituciones de la RED:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar en cuenta a todas las socias para que desarrollen su liderazgo. 2. Potencializar las habilidades 3. Apoyar en gestiones financieras para obtener capital semilla. 4. Que las capacitaciones sean prácticas y que respondan a su cotidianidad. 5. Que cada institución se comprometa con acciones de acuerdo a sus competencias.
Sostenibilidad	<p>Las miembras del Proyecto La Virgen, reconocen que ocho años después de haber iniciado su emprendimientos han mostrado el compromiso con el proyecto, y aunque áreas donde necesitan el acompañamiento institucional, han previsto que en caso de una retirada de las instituciones o de la misma líder del proyecto todas las demás seguirán adelante, pues se ya se han apropiado del mismo. En tal caso consideran que el avance sería más lento pero que igual lo lograrían.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia institucional • No se tiene un registro de la intervención institucional (recursos humanos-económicos-materiales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones no deben crear dependencia en las organizaciones.

	Las instituciones públicas reconocen que para que se dé una retirada del proyecto se requiere haber tenido un proceso planificado interinstitucional como resultado de una evaluación profunda, y esos procesos están ausentes.	Debe haber un proceso planificado de intervenciones.	Planificación de la intervención.
	Las mujeres de la Asociación de La Virgen, se sienten capacitadas para apoyar y compartir conocimientos con otras organizaciones locales vecinas.	El proceso de capacitación les ha permitido desarrollar capacidades y compartirlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para compartir • Involucrar a todas las socias en contar la experiencia.
Áreas de mejora	Las mujeres de la asociación, reconocen que necesario trabajar en el compromiso y puntualidad de las asociadas, así como en ser abiertas y sinceras con el grupo, especialmente en las solución de diferencias, en el manejo de las finanzas, el manejo de los libros de actas, Admiten, que si bien se ha avanzado en la comunicación verbal y escrita la misma debe de potencializarse más por las mismas asociadas, así como en la actitud de la asociación para apropiarse de las capacitaciones y ponerlas en práctica.	Reconocimiento de la áreas de mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir con responsabilidad los conocimientos adquiridos. • Establecer y cumplir las reglas de trabajo.
	A partir del ofrecimiento de una infraestructura (edificio) que no fue concretada para la asociación por parte de JICA, las representantes de la asociación consideran que la cooperación internacional debe ser más prudente y responsable al realizar ofrecimiento y crear expectativas en las comunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • No crear expectativas en compromisos declaración de recursos. • Aprovechar los recursos locales para mejorar lo que tienen. 	Revisión del objetivos del proyecto.
	De las áreas por mejorar que reconocen las instituciones participantes, está en	Deficiente conceptualización del proyecto.	Definir en forma clara el problema a resolver a partir de un diagnóstico y los objetivos del

	<p>convertir la asociación en una micro empresa (esta es la visión de la UNED y otros profesionales de la Red), dado que la idea es la generación de ganancias y empleo, sin embargo este nuevo norte se aleja del objetivo inicial de la REDCAM, pues el enfoque es tomar comunidades rurales con mala calidad de vida y hacerlas que generen procesos de cambio productivos (como personas, familia y comunidad).</p>		<p>proyecto.</p>
	<p>Representantes institucional han observado que la metodología de MV para ejecutar el proyecto es comunitaria, sin embargo la estrategia en la práctica ha sido individualizada algunas veces, aprovechando el liderazgo tradicional de la organización Por ellos se hace necesario invertir más en la construcción de liderazgos colectivos en la organización.</p>	<p>No podemos emitir un juicio, ya que no está clara la experiencia.</p>	



REDCAM-drp

